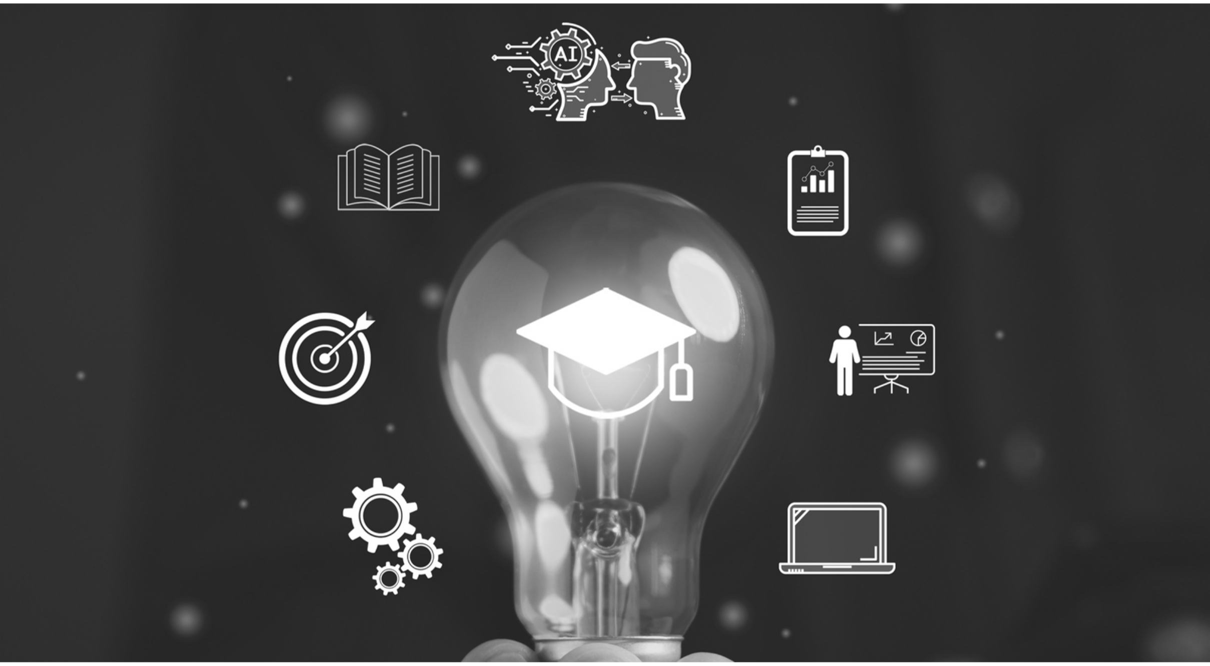
Carlos Eduardo Sanches de Andrade
(organizador)



ADMINISTRAÇÃO: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS POLÍTICAS E SOCIEDADE 2

Atena
Editora
Ano 2023

Carlos Eduardo Sanches de Andrade
(organizador)



ADMINISTRAÇÃO: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS POLÍTICAS E SOCIEDADE 2

Atena
Editora
Ano 2023

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Camila Alves de Cremo
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Administração: estudos organizacionais, políticas e sociedade 2

Diagramação:	Camila Alves de Cremo
Correção:	Jeniffer Paula dos Santos
Indexação:	Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão:	Os autores
Organizador:	Carlos Eduardo Sanches de Andrade

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: estudos organizacionais, políticas e sociedade 2 / Organizador Carlos Eduardo Sanches de Andrade. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-1885-6
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.856232111

1. Administração. I. Andrade, Carlos Eduardo Sanches de (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A obra "Administração: Estudos organizacionais, políticas e sociedade 2" publicada pela Atena Editora apresenta, em seus 13 capítulos, estudos sobre diferentes temas relacionados à Administração, revelando a sua importância na vida das pessoas, empresas, diferentes organizações e a sociedade em geral.

Com efeito, todo o desenvolvimento de uma Nação, de um Estado, ou de uma cidade, tem como pilar uma boa Administração, que, por sua vez, requer um bom planejamento. O mesmo se aplica às empresas, organizações e famílias, o que mostra que os conceitos da Administração estão presentes na vida de todas as pessoas.

Os trabalhos apresentados abordam uma ampla gama de temas relevantes, como a administração educacional, organização de empresas construtoras, gerenciamento de alianças entre companhias aéreas, administração na segurança pública e de autoridades e tópicos relacionados aos serviços de saúde.

Também são apresentados trabalhos com foco em ferramentas de planejamento estratégico, modelos de avaliação de desempenho, liderança empresarial e tendências futuras da Administração.

Os trabalhos aqui abordados são pesquisas teóricas e práticas, compondo um acervo que, esperamos, seja de grande utilidade para pesquisadores e estudiosos em geral.

Agradecemos aos autores dos diversos capítulos apresentados e esperamos que essa compilação seja proveitosa para os leitores.

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

SUMÁRIO

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

A MATRIZ *SWOT* COMO FERRAMENTA DO PLANEAMENTO ESTRATEGICO PARA OPTIMIZAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Data de aceite: 01/11/2023

Ingona Selemane Ingona

RESUMO: O artigo versa sobre o uso da análise *SWOT* no planeamento Estratégico no aumento do desempenho e, ou rentabilidade organizacional. Entretanto, em relação a metodologia, quanto a natureza classifica-se como aplicativa, quanto abordagem como qualitativa, e quanto aos objectivos como explicativa e descritiva, possibilitando assim, a compreensão e análise do fenómeno, por meio da técnica de análise de conteúdo, objectivando a tradução da revisão de literatura em relação aos estudos anteriores. Entretanto, concluiu-se que a análise *SWOT* como principal ferramente de planeamento estratégico aumenta o desempenho organizacional, na medida que possibilita o alcance dos objectivos previamente definidos pela organização, alavancando os pontos fortes e minimizando as ameaças, através da examinação da situação actual da organização, descrevendo os pontos fortes, as oportunidades, as ameaças e os pontos fracos, para a compreensão do negócio e das capacidades que possui, trazendo soluções em forma de oportunidade a partir das tendências do negócio e novos mercados.

PALAVRAS-CHAVE: Planeamento estratégico, Análise Estratégica, Análise *Swot*, Desempenho Organizacional.

ABSTRACT: The article deals with the use of SWOT analysis in Strategic planning to increase organizational performance and/or profitability. However, in relation to the methodology, in terms of nature, it is classified as applicative, in terms of approach as qualitative, and in terms of objectives as explanatory and descriptive, thus enabling the understanding and analysis of the phenomenon, through the technique of content analysis, aiming at the translation of the literature review in relation to previous studies. However, it was concluded that the SWOT analysis as the main strategic planning tool increases organizational performance, as it enables the achievement of objectives previously defined by the organization, leveraging the strengths and minimizing the threats, through the examination of the current situation of the organization , describing strengths, opportunities, threats and weaknesses, for understanding the business and the capabilities it has, bringing solutions in the

form of opportunities based on business trends and new markets.

KEYWORDS: Strategic planning, Strategic Analysis, Swot Analysis, Organizational Performance.

ENQUDRAMENTO GERAL

Objectivos Geral

- Analisar o papel da matriz *SWOT* na optimizacao do desempenho organizacional.

Ojectivos Especificos

- Investigar os tipos de análise estrategicas utilizados pelas organizacões;
- Descrever os principais indicadores de desempenho utilizados pelas organizações;
- Explicar o contributo da análise *SWOT* no aumento desempenho de uma organização.

Questões de Investigação

- Quais são os tipos de análise estrategicas utilizados pelas organizações?
- Quais são os principais indicadores de desempenho utilizados pelas organizações?
- Quais são os contributos que a analise *SWOT* tráz no desempenho de uma organizacional?

Reflexao sobre Eventuais Constrangimentos e sobre o seu valor acrescentado

Esta é uma temática de extrema importância no mundo empresarial, uma vez que assenta o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, atravéz da aplicação de um plano estratégico que incide intrinsicamente no desempenho da organização, pois, a análise estratégica permite uma análise de todas envolventes (interna e externa) organizacionais, objectivando a adaptação às suas necessidade e os respectivos planos futuros.

Nessa perspectiva, Santos (2004, cit. em Pinto, 2012) refere que a análise Estratégica (ou Diagnóstico Estratégico) tem como objetivo sistematizar um amplo puzzle de condições e de vetores de evolução que habilite a dedução das vias de atuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa (Santos 2004), ou seja, segundo Porter (1996, citado por Pinto, 2012) a essência da estratégia consiste na escolha de realizar atividades diferentes da concorrência.

Portanto, é a partir da Análise Estratégica que torna-se possível efetuar um estudo

amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual. Após a análise destes elementos é possível verificar o potencial (de expansão) da empresa, e identificar quais as suas opções estratégicas.

A responsabilidade pelo pensamento estratégico e pela sua implementação, recai sobre a Gestão de Topo das organizações, pois, pensar a estratégia é um trabalho chave no sucesso de uma empresa, porém, essa tarefa é frequentemente relegada para segundo plano, pois os gestores tendem a dar mais ênfase a situações de curto prazo em detrimento de longo prazos e outras ficam demasiadamente preocupadas em identificar e refletir sobre os seus problemas, não conseguindo fazer as coisas com a rapidez ou prontidão necessária.

Deste modo, Gosling (2003, cit. em Pinto, 2012) cabe ao gestor encontrar o equilíbrio entre a ação e a reflexão. Não obstante, a efetivação deste pensamento macro deverá ter em consideração três elementos importantes que consistem em: compreender a Posição Estratégica da organização, efetuar Escolhas Estratégicas para o futuro que passam por definir diferentes níveis de prioridade estratégica como Corporativa, Negócio e Operacional, e gerir a estratégia em Ação (Pinto, 2012).

Contudo, as decisões finais quanto à estratégia da empresa sejam por regra tomadas por essa Gestão de Topo, os níveis inferiores de gestão desempenham também um papel crucial no processo global (Johnson et al 2008, cit. em Pinto, 2012).

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Planeamento estratégico

Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner (2020, citando Kotler, 1979) referem que planear é decidir no presente o que fazer no futuro, pois, essa tarefa compreende a determinação de um futuro definido, assim como quanto às etapas necessárias para realiza-lo. Em outras palavras, segundo Souza (2012), o processo de planeamento consiste em definir os objetivos e os resultados a serem alcançados, bem como a forma e meios para alcança-los.

Nessa perspectiva, Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner (2020) entendem que o planeamento estratégico tem como base a análise estratégica, pelo facto de definir as principais referencias (missão e visão) de uma empresa. Em outras, plavras, segundo Kotler (2007):

> O planeamento estratégico é à base do planeamento de uma empresa. As empresas normalmente preparam planos anuais, planos de longo prazo e planos estratégicos. Os planos anuais e de longo prazo tratam de negócios atuais da empresa e de como a manter em andamento. Em contrapartida, o plano estratégico envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança (p.30).

Contudo, planeamento estratégico adota uma abordagem de análise do ambiente externo e interno, realizando uma melhor reflexão do desempenho da empresa nas duas esferas, auxiliando no direcionamento de recursos e ações para atingir os objetivos organizacionais, ou seja, auxilia a operacionalização estratégica de uma empresa, contudo, se faz necessário uma avaliação completa das características pertinentes à organização para que assim seja possível obter sucesso com o planeamento.

Análise Estratégica

Uma estratégia é um plano para interagir com ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais, indicando mecanismos necessários para o seu alcance (Daft, 2002).

Assim, a análise Estratégica (ou Diagnóstico Estratégico) tem como objetivo sistematizar um amplo puzzle de condições e de vetores de evolução que habilite a dedução das vias de atuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa (Santos, 2004).

Nesse âmbito, a análise estratégica compreende o processo de diagnóstico estratégico, elaborado utilizando duas fases, a interna e externa, onde são verificados os elementos adequados para cada uma das etapas (Aaker, *et al.*, 2010). A análise estratégica é a forma para que a empresa possa pesquisar, mapear e analisar peculiaridades da organização, a fim de classificar quais áreas estão atuando com excelência e aquelas satisfatórias, desenvolvendo um plano de ações correspondente (Content, 2018).

Todavia, a análise Estratégica permite uma análise de todas envolventes (interna e externa) organizacionais, objectivando a adaptação das necessidades e os respectivos planos futuros, na medida que torna possível efetuar um estudo amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual. Após a análise destes elementos é possível verificar o potencial (de expansão) da empresa, e identificar quais as suas opções estratégicas.

Análise *SWOT*

Para Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner (2020) a análise swot é utilizada como base para planeamento estratégico em muitas organizações, pois identifica a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, sobre quatro variáveis principais, chamadas FOFA, sigla decorrente das variáveis, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, tendo a finalidade de permitir uma reflexão acerca do negócio, de modo a desenvolver linhas de raciocínio e ações que tenham maior proximidade com acertos.

A sigla FOFA, é tradução do inglês SWOT que se refere a Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats, nesta ordem, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Portanto, Oliveira (2012, citado por Ferreira, Enderli, Hedlund, Brizolla e Wegner, 2020) contempla que os pontos fortes e fracos são as variáveis internas da empresa

e passiveis de controle, ao passo que as oportunidades e ameaças são variáveis não controláveis.

Contudo, a análise *SWOT* a pesar de parecer simples, segundo Valentin (2001, citado por Pinto, 2012) quando lista os fatores favoráveis e desfavoráveis à empresa, porém, é importante referir que se trata apenas de um primeiro passo na definição da orientação do caminho estratégico a ser adotado pela empresa, utilizando essa ferramenta acessível e de fácil compreensão que os gestores não hesitam em utilizá-la com elevada frequência.

Deste modo, além de obter-se uma lista de fatores associados à empresa, passa por combinar os itens listados e refletir sobre como os pontos fortes podem ser aproveitados para concretizar oportunidades e como os pontos fracos, que potenciam ameaças ou impedem o progresso, podem ser superados, e gerando uma combinação de factores. Portanto, Kunzel (2001), salienta que é fundamental estimular os responsáveis pela tomada de decisão a relacionar respostas a uma série de questões relativas a cada um dos elemento do objecto de análise.

Desempenho Organizacional.

As medidas de desempenho relacionadas com resultados decorrem do planeamento estratégico da empresa e estão relacionadas com os principais processos internos, permitindo uma visão integrada de todos os aspectos. Entretanto, o desempenho é avaliado através da comparação entre os objectivos definidos e os realmente alcançados, obtendo-se ganhos na objectividade passando a ser o momento da reunião de avaliação uma exploração de medidas que podem melhorar o mesmo (Costa, 2010).

Assim sendo, todo sistema de medição do desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais. Portanto, conforme Hronec (1994, citado por Lourenço, 2007), “As medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é, e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral”, isto é, é necessário que se conheçam os intererelacionamentos entre os objetivos da organização e suas formas de medição, de forma que isso possa ser administrado e validado (Lourenço, 2007).

Contudo, a medida de desempenho é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

De acordo com Neely (1998 cit. em Silva, 2005), considera-se que o desempenho organizacional tem como função quantificar a eficiência e a eficácia das acções tomadas, com o objectivo de auxiliar a tomada de decisões de melhoria e executar acções correctivas.

Deste modo, Nelly (1998 cit. em Silva, 2005) a valiação do desempenho - é o

processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma acção;

Medida do desempenho - corresponde ao indicador utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma acção;

Sistema de avaliação de desempenho - conjunto de medidas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das acções tomadas.

Contudo, a avaliação do desempenho organizacional pode ser definida, genericamente, como a actividade para determinar as medidas de desempenho, no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada actividade de negócio. Quando sistematizada, é considerada como um sistema (Neely, 1998 cit. em Silva, 2005) que reúne um conjunto equilibrado de indicadores ou medidas de desempenho, com o objectivo de fornecer informações sobre o desempenho de determinadas actividades de uma organização.

METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza aplicada conforme Marconi e Lakatos (2010) ela visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais. A investigação do modelo mais adequado ao grupo alvo seleccionado neste projecto passará por julgamentos sobre a importância da matriz *swot* no aumento do desempenho das organizações, assim, esta pesquisa mostra-se aplicada. Quanto aos objectivos, o estudo é descritivo e explicativo, pois "expõe as características de uma determinada população ou fenómeno, demandando técnicas padronizadas de colecta de dados" (Provdanov & Freitas, 2013). Portanto, a partir do delineamentos das principais análise e respectiva comparação, será possível compreender a importância da matriz *swot* no aumento do desempenho das organizações.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois assenta-se na "ideia de que existe uma realidade objectiva e independente das nossas crenças e experiências subjectivas. É possível produzir um conhecimento objectivo e neutro, desde que o investigador se mantenha distante do objecto de estudo" (Canastra & Haanstra, 2015). Por outro lado a pesquisa qualificava,"O ambiente natural é fonte directa para colecta de dados, interpretação de fenómenos e atribuição de significados" (Provdanov & Freitas, 2013). No entanto, fez-se a análise *swot* para perceber a influência no aumento de desempenho das organizações.

Em relação aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental. O primeiro método se refere a todo material publicado em relação ao assunto estudado, seja através de livros, artigos, pesquisas, entre outros.

A técnica de análise de dados foi a técnica de análise por conteúdo. A escolha da técnica deve-se a facilidade de triangulação da informação colhida para o estudo de dados no cruzamento.

RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

A técnica escolhida para a recolha dos dados foi a análise documental, segundo Vilela (2009, cit. em , cit. em Sebastião, 2014) esta técnica é rápida e pode ser realizada por pessoas com preparação média e permitem procedimentos matemáticos, porém, é a elevada redução do campo de informação, limitando os dados aos que surgem de uma lista taxativa de perguntas".

O presente estudo baseia-se num guião de questões específicas. Assim, o primeiro passo para a realização da entrevista consistiu na elaboração de um questionário, tarefa levada a cabo através da adaptação dos questionários aplicados por Lungo e Alves (2013, cit. em Sebastião, 2014), Stroeher e Freitas (2008, cit. em Sebastião, 2014) e Tártari (2005, cit. em Sebastião, 2014) incluindo questões abertas e fechadas, tais como:

- Identificação da empresa (I): Recolha de informação sobre a designação da empresa, a sua atividade principal, o número de trabalhadores e o volume de negócios médio anual;
- Identidade do inquirido: Obtenção do conhecimento das características dos entrevistados, principalmente quanto ao grau académico, idade e sexo;
- Informações relacionadas com a utilidade da análise *swot* no planeamento estrategico: Inclui questões sobre a utilização da análise *swot* sobre o desempenho organizanal, os tipos de análise estrategicas utilizados pelas organizações, os principais indicadores de desempenho utilizados pelas organizações, os contributos que a analise *SWOT* tráz no desempenho de uma organizacional. As informações por elas fornecidas e a forma como suprem a necessidade de informação e as dificuldades em utilizá-las.

O segundo passo consistiu na elaboração de uma carta de apresentação dos objetivos da investigação para enviar às empresas voluntárias de modo a permitir o agendamento das entrevistas e a familiarização dos inquiridos com o assunto em questão.

As entrevistas foram agendadas por contacto telefónico e foram realizadas através das redes sociais *Skype e Viber,* tendo a ligação tido uma duração média de cerca de uma hora.

A etapa seguinte consistiu na organização e compilação dos dados recolhidos de modo a proceder-se às devidas análises.

Para o tratamento e análise dos dados foi usado o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009, , cit. em Sebastião, 2014) este método, aplica-se a esta pesquisa a análise temática, por ser uma técnica que melhor se adequa a estudos qualitativos, pois permite o uso de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Porém, dentre as diversas formas de análise de conteúdo existente.

Para Minayo (2007, , cit. em Sebastião, 2014) a análise temática consiste em descobrirmos pontos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo que a pesquisa pretende alcançar”, pois esta técnica organiza-se segundo Bardin (2009, , cit. em Sebastião, 2014) “pré-análise; exploração do material; e, tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”, ou seja, a leitura das falas ou respostas, obtidas por meio de entrevistas, depoimentos e documentos; é o início de qualquer análise de conteúdo.

Usando a análise de conteúdo para interpretar os dados, foi possível analisar todas as entrevistas com o devido cuidado aproveitando da melhor maneira as informações relevantes para o presente estudo.

No capítulo seguinte são apresentados os resultados do estudo desenvolvido e respetiva análise.

ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta secção do artigo, faz-se uma triangulação da informação, para responder aqueles que são nossas perguntas de investigação e objectivos específicos, com intuito de alcançar-se o objectivo central do estudo.

Nessa perspectiva, verificou-se que para além da análise *SWOT,* existem outras ferramentas de análise e diagnostico sobre a realidade situacional duma organização, como é o caso de ferramentas de análise estratégica, respectivamente, *PEST, TIMMING,* entre outras. Entretanto, de acordo com Santos (2004, cit. em Pinto, 2012) as análises Estratégicas diagnósticam a vida da organização, com vista a sistematizar condições e vetores de evolução que habilite a dedução das vias de atuação que permitam um maior sucesso no aproveitamento do potencial da empresa.

Deste modo, com a Análise Estratégica pode-se efetuar um estudo amplo da posição da organização ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual. Após a análise destes elementos é possível verificar o potencial da empresa, e identificar quais as suas opções estratégicas.

Todavia, na medida em que se efectiva a análise SWOT é possível reverter situações negativas e apliar as oportunidades da organização, cabendo ao gestor encontrar o equilíbrio entre a ação e a reflexão. Não obstante, a efetivação deste pensamento macro deverá ter em consideração três elementos importantes que consistem em: compreender a Posição Estratégica da organização, efetuar Escolhas Estratégicas para o futuro que passam por definir diferentes níveis de prioridade estratégica como Corporativa, Negócio e Operacional, e gerir a estratégia em acção (Pinto, 2012).

A análise Estratégica permite uma análise de todas envolventes (interna e externa) organizacionais, objectivando a adaptação das necessidades e os respectivos planos futuros, na medida que torna possível efetuar um estudo amplo da posição da organização

ao nível interno e externo, assim como da sua estratégia atual.

Portanto, a análise *SWOT* permite a obtenção da lista de fatores associados à empresa, combinando os itens listados, assim como, a reflexão daqueles que são os pontos fortes, de modo a serem aproveitados para concretizar oportunidades e gerando uma combinação de factores. E consequentemente, ter-se-a uma aumento do desempenho e, ou rentabilidade em todos os níveis organizacionais, na medida em que os gestores encontraram o equilíbrio entre a ação e a reflexão (Pinto, 2012), pois verifica-se o desempenho e, ou aumento da rentabilidade quando existe uma quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada.

REFERÊNCIAS

Aaker, D.; Mcloughlin, D. (2005). Strategic Market Management: global perspectives, 1. ed. Chichester: John Wiley and Sons.

Content, R. R. (2018). Faça uma análise estratégica completa do seu negócio com estas 5 etapas. **Rock Content,** [*S. l.*] 27 jul. 2018. Disponível em: https://rockcontent.com/br/blog/analise-estrategica/. Acesso em: 12 aug. 2022.

Costa, M. I. (2010). A avaliação de Desempenho Como Motor de Mudança e Eficácia Organizacional. Projecto de Mestrado. ISCTE Business School.

Daft, R. L. (2002). Organiacoes: Teoria e Projetos. São Paulo: Pieneira Thomson Learning.

Fernando Canastra, Frans Haanstra, M. V. (2015). Manual de Investigação Científica da Universidade Católica de Moçambique, 1–56.

Ferreira, R. S. Enderli, S. M., Hedlund, P.R., Brizolla, M.M.B. e Wegner (2020). Análise Estratégica do Plano de Negócios de um Empreendimento. XXV Jornada de Pesquisa, Inteligência Artificial: A Nova Fronteira da Ciência Brasileira, Brasil.

Kunzel, A. (2001). A Análise Estratégica como Orientação ao Processo de Inteligência Competitva Num Caso Empresarial Do Segmento Industrial Alimentício DoVale do Taquari (VT/RS). Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Pinto, M.I. A. (2012). Análise Estratégica e Desenvolvimento de Uma Estratégia de Expansão Para a Evoleo Technologies. Tese de Mestrado, Brasil.

Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. *Novo Hamburgo: Feevale*.

Sebastiao, J. (2014). Análise das Demonstrações Financeiras Como Factor Determinante na Tomada de Decisao: Estudo de Caso de Entidades Angolanas. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.

Silva, J. C. G. (2005). Avaliacao do Desempenho Organizacional. Dissertacao de Mestrado,

Souza, K. T. S. (2012). Planeamento Estratégico: Uma Análise Estratégica de Uma IES Privada de Palhoça/SC. IS SEGET, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Brasil.

ATIVIDADE DE CONTRA INTELIGÊNCIA NO CONTEXTO DA SEGURANÇA DE AUTORIDADES

Data de submissão: 08/09/2023 *Data de aceite: 01/11/2023*

Wellington Klimpel do Nascimento
Especialista em Planejamento, Inteligência e Liderança
Campo Grande- Mato Grosso do Sul
http://lattes.cnpq.br/0105581806910266

RESUMO: Este artigo tem como objetivo desenvolver um estudo sobre a atividade de contra inteligência no contexto da segurança de autoridades. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica realizada em livros, monografias, periódicos e internet, mantendo assim, os pesquisadores atualizados frente a uma atividade altamente dinâmica. Descreve-se a atividade de inteligência, tratando da doutrina, legislação, ramos da inteligência culminando na segurança orgânica. Relatam-se os pontos fundamentais no serviço de segurança de autoridades, iniciando-se com a história e aspectos gerais desse serviço e depois tratando sobre os atentados e ameaças que cercam o serviço de segurança de autoridades. Demonstram-se a interligação entre a contra inteligência e a segurança de autoridades. Finalizando com a demonstração de que a contra inteligência é fundamental no dia a dia dos agentes de segurança de autoridades, havendo uma interligação, e trazendo algumas recomendações para os agentes de segurança amparadas na contra inteligência, objetivando assim um serviço com qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Agente de Segurança. Inteligência. Contra Inteligência

COUNTIER-INTELLIGENCE ACTIVITY IN THE CONTEXTO OF AUTHORITIES SECURITY

ABSTRACT: This article aims to develop a study on counterintelligence activity in the context of the security of authorities. The methodology used was bibliographical research carried out in books, monographs, journals and the internet, thus keeping researchers updated in the face of a highly dynamic activity. Intelligence activity is described, dealing with doctrine, legislation, branches of intelligence culminating in organic security. The fundamental points in the authorities security service are reported, starting with the history and general aspects of this service and then dealing with the attacks and threats that surround the authorities security service. The interconnection between counterintelligence

and the security of authorities is demonstrated. Concluding with the demonstration the counterintelligence is fundamental in the daily life of security agents of authorities, with an interconnection, and bringing some recommendations for security for security agents supported by counterintelligence, thus aiming at a quality service.
KEYWORDS: Security Agent. Intelligence. Counterintelligence

1 I INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo desenvolver um estudo sobre a atividade de contra inteligência no contexto da segurança de autoridades.

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica em livros, monografias e internet mantendo, assim, os pesquisadores atualizados frente a uma atividade altamente dinâmica.

O foco desta pesquisa é demonstrar como é a relação da atividade de contra inteligência no contexto da segurança de autoridades.

A interligação é notória entre a atividade de inteligência e a segurança de autoridades.

Os agentes de segurança de autoridades trabalham no seu dia a dia com a contra inteligência.

A atividade de contra inteligência aplicada na segurança de autoridades deve possuir caráter defensivo e permanente.

Assim, conclui-se que a atividade de inteligência, principalmente o seu ramo contra inteligência, anda lado a lado com a segurança de autoridades.

Ao estruturar este artigo, o tema foi desenvolvido em três seções. A primeira aborda a atividade de inteligência; a segunda aborda o serviço de segurança de autoridades e a terceira detalha a relação entre a atividade de inteligência e a segurança de autoridades.

2 I ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

A atividade de inteligência produz e salvaguarda o conhecimento para a tomada de uma melhor decisão.

São inúmeros os princípios doutrinários da atividade de inteligência, porém quatro são tidos como fundamentais: objetividade, oportunidade, segurança e imparcialidade. A inteligência através desses princípios deve produzir conhecimentos objetivos e com finalidade específica, em tempo de serem aproveitados pelo destinatário para a tomada de decisão, com a garantia de que só foram acessados por pessoas que deveriam realmente tomar conhecimento deles e isentas de impressões pessoais ou qualquer outra influência que prejudique sua precisão.

Gonçalves (2011, p.107) relata que é importante que se tenha em mente os princípios norteadores da atividade de inteligência. Sem eles, a atividade passa a ser amadora, sujeita a grandes erros e tendente ao fracasso.

A atividade de inteligência além de respeitar aos princípios doutrinários orienta suas

ações de acordo com princípios éticos, legais e constitucionais do regime democrático, sem os quais o risco de abusos foge do controle.

No Brasil a Lei 9883/1999 instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), responsável pelas ações de planejamento e execução das atividades de inteligência do País. A referida legislação estabeleceu a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) como sua agência central.

Em 2003, através da Lei 10.683/2003(alterada pela Lei 12.462/2011) atribuiu ao Gabinete de Segurança Institucional (GSI), órgão integrante da Presidência da República, a função de coordenar as atividades de inteligência federal e de segurança da informação no âmbito da Presidência da República.

Em 2007, foi implementada a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), vindo a estabelecer alguns conceitos relacionados ao ciclo de produção do conhecimento, especialmente as técnicas a serem utilizadas nas etapas de reunião de dados e processo de análise. Posteriormente nos anos de 2009 e 2014 a DNISP foi atualizada e atualmente serve como modelo para orientar a elaboração ou adequação das doutrinas de inteligência dos órgãos de segurança pública.

A inteligência é um ramo da Atividade de inteligência voltada para a produção de conhecimento e assessoramento no processo decisório.

Existem três tipos de Inteligência: Inteligência de Estado ou Clássica, Inteligência de Segurança Pública (ISP) e Inteligência Policial.

A Inteligência de Estado, grande parte das vezes, é exercida no âmbito do Governo Federal, tendo como finalidade defender os interesses da nação, seu território, suas instituições, suas pesquisas, suas empresas. Isso é feito através da produção de conhecimento, onde o cliente maior será assessorado e terá condições de discernir e decidir sobre assuntos de interesse nacional.

A Inteligência de Segurança Pública atua no auxílio, suporte, das investigações e na assessoria para tomada de decisão nos níveis tático e estratégico da organização policial.

De acordo com Ferro Júnior (2008, p. 36) a inteligência de Segurança Pública é a atividade voltada para a produção de informações, conhecimento e assessoramento no processo decisório de Segurança Pública.

Inteligência Policial está ligada ao assessoramento de ações da polícia judiciária.

> A Inteligência Policial é a atividade que objetiva a obtenção, análise, produção e disseminação de informações e conhecimentos sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência da criminalidade na Segurança Pública, atuação de organizações criminosas, movimentos sociais e atos insidiosos de qualquer natureza, assessorando as ações de polícia judiciária e ostensiva por meio de tecnologia e técnicas especializadas. (FERRO JÚNIOR, 2008, p.52).

A contra inteligência é o outro ramo da Atividade de inteligência voltada para a detecção, identificação, obstrução e neutralização de ações adversas.

A Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública define a contra inteligência como um ramo da atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) que se destina a produzir conhecimentos para proteger a atividade de inteligência e a instituição a que pertence, de modo a salvaguardar dados e conhecimentos sigilosos e identificar e neutralizar ações adversas de qualquer natureza.

De acordo com a DNISP de 2009 os conceitos básicos da contra inteligência são: Responsabilidade (é a obrigação legal, individual e coletiva, em relação à preservação da segurança); Acesso (é a possibilidade e/ou a oportunidade de uma pessoa obter dados ou conhecimentos sigilosos, que devem ser protegidos); Comprometimento (é a perda da segurança de dados ou conhecimentos, provocada por fatores, naturais e acidentais); e Vazamento (é a divulgação não autorizada de dados ou conhecimentos sigilosos).

Na contra inteligência temos um segmento denominado Segurança Orgânica (SEGOR), o qual busca prevenir as ações adversas de qualquer natureza, através de ações e medidas planejadas, com o intuito de proteger a Instituição de Inteligência. Também se podem estender estes cuidados para a Instituição na qual trabalhamos ou assessoramos.

A segurança pessoal dentro da SEGOR está voltada para as pessoas que trabalham no órgão, visando assegurar comportamentos adequados à salvaguarda de dados e conhecimentos sigilosos. Os trabalhadores do local são a principal peça dentro desse Sistema. No local de trabalho temos que possuir profissionais com as mais diferentes aptidões e habilidades. O recrutamento e seleção devem ser feitos após um planejamento para que consigamos formar uma equipe desejável. A atenção deve estar voltada para a entrada, a permanência e, até a saída do trabalho desses profissionais.

Na SEGOR existe a segurança de documentos e materiais, onde há a preocupação com o comprometimento ou vazamento de um documento, uma vez que os documentos podem conter dados comprometedores relacionados a pessoas ou situações que os envolva. Portanto, seu vazamento ou comprometimento pode trazer uma série de transtornos para a Instituição.

Quando se trata de segurança de documentos e materiais os órgãos devem estar atentos ao grau de sigilo do documento, ao rascunho, as cópias e a autenticação, bem como, procedimentos para proporcionar as condições de segurança na tramitação dos documentos também devem ser adotados.

Segurança de áreas e instalações também compõem a SEGOR, uma vez que os locais onde são tratados, manuseados, arquivados e discutidos assuntos sigilosos devem estar seguros (perímetro e edificação), através de sinalização e criação de barreiras, objetivando evitar o acesso não autorizado. Deve ser criado um plano de segurança de instalações e um plano de emergência, para que os funcionários do local saibam o que devem fazer no dia a dia na entrada e saída das dependências, bem como, o que deve ser feito em caso de acionamento de emergência.

> A implantação de barreiras é realizada com a criação de obstáculos de qualquer natureza, sistemas de gravação e vigilância, controle de acessos eletrônicos, todos os recursos possíveis para dificultar o ingresso de pessoas não autorizadas em áreas sigilosas ou restritas e permitir um efetivo controle da circulação das pessoas. (FERRO JÚNIOR, 2008, p.196).

A segurança de comunicação e informática é um conjunto de medidas da SEGOR voltado à informática visando a estabelecer padrões que permitam garantir a segurança e a integridade do "hardware", do "software", dos sistemas de gerenciamento de bancos de dados, bem como salvaguardar conhecimentos e/ou dados sigilosos, durante os atos de transmissão e recepção. Faieti (2013, p.12) narra que a principal causa identificada na maioria das falhas de segurança é a ausência de conhecimento em segurança da informação e de conscientização de usuários e de administradores.

3 I O SERVIÇO DE SEGURANÇA DE AUTORIDADES

Segurança de autoridades é o serviço prestado a uma pessoa com autoridade, onde o objetivo principal é manter a integridade física e moral do protegido.

Não é nada moderna a atividade de proteger e servir com a própria vida pessoas importantes. Houve com o passar dos tempos a evolução nas formas de como realizar o serviço de segurança de autoridades apresentando assim pequenas modificações tendo em vista o nível de periculosidade dos atacantes.

Laterza (2009, p. 20), relata que historicamente, a segurança de autoridades teve início nos últimos anos do século I a.C. e nos primeiros anos do século I d.C. com a Guarda Pretoriana, a qual tinha como incumbência proteger o imperador romano e seus familiares.

De acordo com Oliveira (2008, p. 27) na idade média, a Guarda Suíça foi criada pelo Papa Júlio II no ano de 1506 e até os dias atuais é encarregada de proteger, até com a vida, o Santo Pontífice, o Papa, de terrorismo, ameaças e extremistas religiosos.

No dia 13 de março de 1808 na cidade do Rio de Janeiro, o Príncipe Regente decretou a criação de um corpo que a partir daquela data teria o encargo de cuidar da proteção dessa autoridade.

Segundo Araujo (2003) a oficialização do serviço de segurança pessoal no Brasil ocorreu após a transferência da Família Real Portuguesa ao Rio de Janeiro em 1808.

Nos dias atuais está crescendo a frequência das autoridades, também denominadas de dignitários, quando no exercício de suas funções estarem sujeitas a ações, atentados ou ameaças contra suas vidas. Atualmente no mundo isso tem sido frequente. Portanto é de suma importância estabelecer medidas de segurança para a preservação da integridade física dessas autoridades.

Nascimento (2011, p.14), ressalta que "quanto mais importante a autoridade, maiores as antipatias e oposições, os riscos crescem e em consequência, a necessidade de segurança aumenta".

Quando se fala em segurança de autoridades já vem a mente um forte esquema de escolta com diversos veículos em comboio, com batedores, helicópteros e inúmeros agentes utilizando ternos pretos; contudo, nem sempre estes são os fatores chave de eficiência numa segurança de pessoas importantes.

A qualificação do efetivo, meios e equipamentos adequados e empregados de forma correta são exigências fundamentais na proteção de autoridades para que se possa garantir a integridade dos segurados com um mínimo desconforto do mesmo e sem alterações durante o serviço.

O planejamento é fundamental na execução de uma boa segurança, pois é no planejamento que se avaliam todas as informações disponíveis sobre riscos, inimigos e adversários da autoridade, identificação de grupos ou de pessoas hostis; avaliam-se também recursos disponíveis a essas pessoas para empregarem em ações de atentado, etc.

Aconteceram inúmeros atentados contra autoridades, através dos séculos, os quais tiveram diversas intenções, servindo como ferramentas políticas, passando também por manifestação de obsessão, psicose e desilusão, sendo que agressores podem variar desde desafetos do segurado, passando pelos criminosos comuns, criminosos profissionais, sociopatas, psicopatas e fanáticos, organizações terroristas até a atuação da imprensa.

> As dificuldades para que um esquema de segurança seja capaz de anular em sua totalidade a realização de um atentado estão expressas nas palavras do presidente norte-americano Abraham Lincoln que “confio nos que me cercam. Em cada um dos meus auxiliares deposito confiança, e nada temo. Mas acho impossível evitar um atentado.” (PEIXOTO, 2003, p.131).

Os atentados e ameaças podem ter diversos propósitos desde os danos físicos ou morais à(s) vítima(s), passando pela desmoralização, chegando até a causar a morte.

Segundo Dantas Filho (1995, apud QUEIROZ e SILVA, 2009, p. 30), as razões dos atentados e ameaças, geralmente são: políticas, econômicas, psicológicas, ideológicas, pessoais, religiosas e raciais.

Em se tratando de meios utilizados na execução de um atentado contra a honra ou a moral de uma autoridade destacam-se: arma de fogo de curto alcance; arma de fogo automática; arma de fogo de longo alcance; arma branca; explosivo; venenos; métodos especiais ou não convencionais – uso de material químico, bacteriológico, radioativo, matéria putrefata, etc.; e uso de aeronaves.

4 | ATIVIDADE DE CONTRA INTELIGÊNCIA E A SEGURANÇA DE AUTORIDADES

A Atividade de contra inteligência tem que estar presente no dia a dia do agente que desempenha o serviço de segurança de autoridades.

Ações de inteligência e contra inteligência são essenciais para o trabalho de uma equipe de segurança de autoridades.

Segundo Gomes (2009, p. 86) a atividade de inteligência deve ser realizada de forma permanente e continua para a obtenção de informações nas mais diversas áreas, principalmente na segurança pública.

Após uma análise das medidas de contra inteligência o plano de segurança de autoridades deverá ser planejado e executado.

É fundamental que se estabeleça o grau de segurança de acordo com as informações disponíveis, com o intento de ter um eficiente sistema de proteção com uma racionalidade dos meios disponíveis.

A fundamentação do planejamento da segurança da autoridade será feita através do conhecimento gerado após um trabalho de inteligência e contra inteligência, impedindo que uma informação valiosa acarrete um atentado.

Dentro dos cursos de segurança de autoridades aplicados ao redor do mundo existe uma disciplina que trata da contra inteligência. É uma disciplina que visa repassar ao aluno noções sobre o emprego de segurança orgânica no serviço de segurança de autoridades. Durante as aulas o aluno aprende os diversos tipos de medidas adotadas dentro da segurança orgânica, visando um bom andamento dos serviços prestados pela equipe protetora.

A autoridade protegida pode ser alvo de ações que objetivam obter informações de caráter reservado ou secreto sobre governos ou organizações, sem autorização destes, para alcançar certa vantagem.

A frase "quem tem a informação detém o poder" não pode ser esquecida nessas horas. A busca pelo poder é motivação para originar ações das mais diversas, inclusive com a utilização de meios ilegais ou imorais, que colocam a autoridade em uma condição de alvo.

> Em maio de 1981, quando o Papa João Paulo II foi baleado a curta distância pelo terrorista turco Mehemet Ali Agca (procurado em seu país de origem), ao desfilar em carro aberto no Vaticano, tal ação havia sido orquestrada pelo serviço secreto da Bulgária, como uma represália ao apoio papal aos movimentos de autonomia anti-soviética na Polônia. (ARAÚJO, 2003, p. 41).

Quando se trata de contra inteligência na segurança de autoridades, o agente que está compondo a equipe deve atentar para os três fundamentais princípios da contra inteligência, exemplificando (elemento adverso neste caso é um inimigo):

1. Acesso: A possibilidade de elemento adverso obter dados ou informações consideradas sigilosas e que sejam de suma importância para o segurado, bem como de conseguir entrar em áreas restritas sem a devida autorização ou credenciamento;

2. Comprometimento: Elemento adverso toma conhecimento da agenda protocolar da autoridade, ou mesmo, descobre, onde o segurado realiza reuniões "fechadas";

3. Vazamento: Elemento adverso divulga para a imprensa um documento reservado da autoridade.

A segurança orgânica que é um segmento da contra inteligência está presente na segurança de autoridades na segurança de pessoal, segurança de documentos e material, na segurança de comunicações, segurança de informática e segurança de instalações.

Para ingressar em uma equipe de segurança de autoridades o agente tem que passar por uma investigação social, a qual está inserida dentro da segurança de pessoal. Essa Investigação Social, que tem caráter subjetivo, visa apurar se o candidato reúne condições morais para fazer parte da equipe de segurança, através da análise de sua vida social e criminal pregressa, junto aos locais onde trabalhou, residiu e estudou. Após a apuração de sua conduta pregressa é emitido um parecer para que o mesmo ingresse ou não na equipe. O mesmo procedimento deve ser feito com os funcionários que cercam a autoridade/ dignitário. Esse procedimento deverá ser adotado visando otimizar a confiabilidade dos funcionários e agentes de segurança empregados.

Para atingir esse objetivo é primordial que exista uma seleção rigorosa de pessoal, corroborada com instruções específicas para a salvaguarda de informações sigilosas.

> Indira Gandhi estava a caminho de uma entrevista televisiva com o ator inglês Peter Ustinov, a ser exibida no programa ***Peter Ustinov´s People***, quando foi alvejada por dois de seus guarda-costas, separatistas siques que haviam sido incorporados ao grupo de segurança pela própria primeira-ministra. Ela sentira que seria um gesto de unificação para o país, se permitisse que dois de seus inimigos declarados a protegessem. (SPIGNESI, 2004,p. 71)

As equipes de segurança de autoridades devem sempre estar preocupadas com o comprometimento ou vazamento dos documentos produzidos dentro do local de trabalho ou da residência do segurado. Esses documentos, via de regra, contêm dados relacionados a pessoas ou situações que envolvam o segurado. Muitas vezes a autoridade e as pessoas que o cercam não sabem como tratar a segurança desses documentos. A divulgação precipitada ou inconsequente de um documento pode acarretar um desgaste ao protegido, portanto, devem ser adotadas medidas para evitar os constrangimentos e desgastes.

> O mordomo do papa Bento XVI foi preso, acusado de vazar documentos secretos do Vaticano. Ninguém ficava mais próximo do Papa do que ele. Paolo Gabrielle, 42 anos de idade, mordomo de sua santidade. “Sua santidade” é, aliás, o nome de um livro que acabou de ser lançado na Europa com documentos secretos que o mordomo teria vendido. (MORDOMO DO PAPA É ACUSADO DE VAZAR DOCUMENTOS DO VATICANO, 2012)

Na segurança de autoridades os componentes da equipe devem tomar medidas que visem proteger a comunicação do segurado, ou seja, a chamada segurança de comunicações. É recomendável que se faça frequentemente uma varredura nos telefones utilizados pela autoridade, a fim de se evitar os conhecidos “grampos” telefônicos, bem como, verificação do estado da caixa de telefones, a qual é considerada um ponto sensível. Outra medida de segurança de comunicações quando se utilizam rádios transmissores ou telefones é a utilização de codinomes durante a transmissão.

> Os agentes adversos podem atuar contra o sistema de comunicações através da interceptação. Com o intuito de obterem informações para perpetrarem suas ações, ou da interferência, com o intuito de confundirem ou desorganizarem a segurança do dignitário. (GOMES, 2009, p. 89).

A equipe de segurança deve orientar a autoridade no tocante a segurança de informática, reforçando a necessidade de realizar back ups, mudanças de senhas e atualização de antivírus, a fim de evitar o vazamento e o comprometimento de dados gerados no trabalho e residência do segurado.

> A presidente Dilma Rousseff disse neste domingo (13) que o governo vai criar um sistema nacional de e-mail criptografado para evitar que autoridades nacionais sejam alvo de espionagem. A determinação foi dada ao SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados -, empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda."Esta é a primeira medida para ampliar a privacidade e a inviolabilidade de mensagens oficiais", afirmou a presidente, em sua conta oficial no Twitter. O sistema será desenvolvido pela Serpro em parceria com os Correios e terá uso obrigatório no governo.(E-MAILS DO GOVERNO SERÃO PROTEGIDOS POR NOVO SISTEMA, DIZ DILMA NO TWITTER, 2013)

Medidas devem ser tomadas quando tratamos de áreas e instalações aonde a autoridade segurada permanece no seu dia a dia. A utilização de barreira física deve ser um fator primordial quando se trata desse tipo de segurança (colocação de cerca elétrica, circuito fechado de televisão, muros altos, etc.).

Gomes (2009,p. 89) discorre que a segurança de área compreende um conjunto de medidas objetivamente voltadas para os locais onde são elaborados, tratados, manuseados ou guardados conhecimentos ou dados sigilosos.

Os agentes devem também analisar a conveniência de instalações de cadeados e trancas eletrônicas, bem como se o local comporta a utilização de cães de guarda.

Spignesi (2004,p. 204) relata sobre o atentado contra o 33º presidente dos Estados Unidos, Harry S. Truman que estava no dia 1º de novembro de 1950 na Blair House-residência do presidente Truman, enquanto a Casa Branca passava por reformas, em que os criminosos seguiram até a Blair House e estudaram a situação. O prédio era guardado pela polícia da Casa Branca e por agentes do serviço secreto, mas a porta da frente ficava a apenas alguns metros de uma calçada movimentada. Nunca antes, nem depois, um presidente norte-americano ficara tão vulnerável em sua residência.

A equipe de segurança de autoridades deve estar atenta para a criação de um plano de segurança de instalações e um plano de emergência.

Spignesi (2004,p. 28) narra que em 25 de dezembro de 1994, Lolando Bello, 19 anos, foi preso e acusado de invasão de propriedade e ameaças, após ser flagrado sobre uma das cercas da Casa Branca, no Natal. Bello disse à polícia que só queria ver o presidente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A equipe de segurança de autoridades depreende-se grande importância a atividade de inteligência, considerando peça essencial para a realização do planejamento de qualquer operação envolvendo a autoridade/dignitário.

A equipe de segurança deve realizar atividades de inteligência de forma permanente e contínua para obtenção de informações nas mais diversas áreas.

É a atividade de inteligência que auxiliará a segurança de autoridades na prevenção de atentados e ameaças.

O resultado do serviço de segurança de autoridades somente será o ideal a partir do instante em que se trabalhe na área de atividade de inteligência, a qual possui dois ramos: a inteligência e a contra inteligência.

A contra inteligência baseia-se na busca de informações sobre ameaças à integridade física da autoridade/dignitário. Ela é feita de modo a antecipar-se às ações adversas, procurando detectá-las e neutralizá-las, tendo assim a sua eficiência assegurada.

A atividade de contra inteligência aplicada na segurança de autoridades deve possuir caráter defensivo e permanente.

Este artigo teve como objetivo desenvolver um estudo sobre o contexto da contra inteligência no serviço de segurança de autoridades.

O foco da pesquisa foi demonstrar que a contra inteligência anda lado a lado com a atividade de segurança de autoridades.

Durante a realização do presente trabalho notou-se que a contra inteligência está intimamente ligada à segurança de autoridades.

A contra inteligência auxilia o agente de segurança de autoridades na detecção, identificação, obstrução e neutralização de ações adversas.

Os agentes devem estar atentos aos conceitos da contra inteligência (acesso, comprometimento, vazamento).

A segurança orgânica dos locais de trabalho e da residência da autoridade deve ser levada a sério pela equipe de proteção, levando-se em consideração a segurança de pessoal, de documentos e material, de comunicações, de informática e de áreas e instalações.

A atuação do agente de segurança deve abranger diversos procedimentos relacionados com a segurança orgânica tais como:

1. Segurança de pessoal: realizar uma seleção rigorosa do pessoal que “cerca” a autoridade;

2. Segurança de documentos e material: adotar medidas de segurança da documentação e materiais que circulam no ambiente da autoridade; desde a fase de elaboração até o seu arquivamento e/ou destruição;

3. Segurança de áreas e instalações: adotar medidas de segurança voltadas para a

residência da autoridade e aos locais onde o dignitário circula;

4. Segurança das comunicações e informática: adotar medidas de segurança destinadas a proteger conhecimentos ou dados sigilosos transmitidos através de aparelhos de rádio comunicação, bem como, de informática.

Algumas recomendações importantes, alicerçadas na contra inteligência, para o agente de segurança de autoridades durante o seu dia a dia na atividade:

1. Assuntos de serviço e documentos da autoridade não devem ser comentados ou difundidos ao público externo;

2. Falar somente o necessário. Isso é uma qualidade do segurança de autoridades;

3. Assunto sigiloso não deve ser conversado por telefone;

4. Ao final do serviço o agente deve guardar todos os documentos expostos até então no seu ambiente de trabalho;

5. Não se deve levar para casa documentos do serviço;

6. Cada agente só deve conhecer aquilo que é necessário para o cumprimento de sua missão;

7. Informações sobre documentos sigilosos só devem ser fornecidas a quem estiver credenciado e que tenha a "necessidade de conhecer";

8. Todos têm a obrigação de conhecer e praticar as medidas de segurança de seu local de trabalho;

9. Procurar conhecer todas as pessoas estranhas ao serviço de sua repartição;

10. Não deixar os funcionários da limpeza desacompanhados durante o serviço nos locais sensíveis.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Raimundo Teixeira. **Segurança de autoridades**. São Paulo: Editora Summus, 2003.

BRASIL, **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública.** Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Coordenação Geral de Inteligência**,** 2009. 67p.

______. **LEI No 9.883, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1999.** Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências.

______. **LEI No 10.683, DE 28 DE MAIO DE 2003**. Atribuiu ao Gabinete de Segurança Institucional (GSI), órgão integrante da Presidência da República, a função de coordenar as atividades de inteligência federal e de segurança da informação no âmbito da Presidência da República. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

______. **LEI Nº 12.462, DE 4 DE AGOSTO DE 2011.** Altera a Lei nº10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo.

E-MAILS DO GOVERNO SERÃO PROTEGIDOS POR NOVO SISTEMA, DIZ DILMA NO TWITTER. Disponível em <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,e-mails-do-governo-serao-protegidos-por-novo-sistema-diz-dilma-no-twitter,1085422> Acesso em: 24 mar 2015.

FAIETE, Wendel Ferreira Paulinelli. **A atividade de contrainteligência no âmbito da agência central de inteligência da PMMS**. Campo Grande/MS, 2013.15p. Artigo apresentado ao Centro Universitário de Lins-UNILINS para aprovação no curso de Pós Graduação em Gestão em Segurança Pública.

FERRO Júnior, Celso Moreira Ferro. **A inteligência e a gestão da informação policial.** 1ª Edição, Brasília/DF, Fortium Editora, 2008.

GOMES, Erivaldo. **Segurança pessoal e segurança de autoridades.** 1ª edição, Fortaleza/CE, Eleal, 2009.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlata.** 2ª edição, Niterói/RJ, Editora Impetus, 2011.

LATERZA, Alexandre. **Segurança de dignitários: o veículo blindado como meio de subsistema de proteção para a segurança e o transporte de dignitários atendidos pela Casa Militar do Estado de São Paulo**. São Paulo/SP, 2009. 125 p. Monografia apresentada ao Centro de Altos Estudos em Segurança da Polícia Militar do Estado de São Paulo como parte dos requisitos para a aprovação no Programa de Mestrado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, 2009.

MORDOMO DO PAPA É ACUSADO DE VAZAR DOCUMENTOS DO VATICANO. Disponível em < http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2012/05/mordomo-do-papa-e-acusado-de-vazar-documentos-do-vaticano.html**>** Acesso em: 24 mar 2015.

NASCIMENTO, Wellington Klimpel do. **Necessidade da realização do serviço de segurança de autoridades do Chefe do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul em decorrência das ameaças inerentes ao cargo**. Campo Grande/MS, 2011.59 p. Monografia apresentada ao Centro Universitário Toledo- UNITOLEDO, como requisito para aprovação no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2011.

OLIVEIRA, José Roberto de. **Segurança de autoridade** – proposta de manual policial-militar. 2008. 296 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2008.

PEIXOTO, Paulo Matos. **Atentados políticos. De César à Kennedy**. São Paulo: Editora Germape, 2003.

QUEIROZ, Ana Paula Barros e SILVA, José Olimpio, **Aspectos doutrinários no emprego do policial militar enquanto agente de segurança dos chefes do executivo: no âmbito do governo do Distrito Federal**. Maceió/AL, 2009.68 p. Monografia apresentada na Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello, como requisito para aprovação no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2009.

SPIGNESI, Stephen J. **Tentativas, Atentados e ASSASSINATOS que Estremeceram o Mundo**. São Paulo/SP. M.Books do Brasil Editora LTDA,2004.

CREACIÓN DE VALOR SOCIAL EN EL CAMPO DE LAS ORGANIZACIONES: APROXIMACIONES CONCEPTUALES

Data de submissão: 09/10/2023 *Data de aceite: 01/11/2023*

Lorena Martínez Soto
Administradora de Empresas de la Corporación Universitaria Adventista, Especialista en Gerencia de las Organizaciones de la UNAC, Magister en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), Medellín, Colombia.
https://orcid.org/0000-0001-6515-6258.

RESUMEN: Objetivo: Este capítulo de libro presenta una síntesis de las publicaciones realizadas sobre el concepto de "creación de valor social". Esta revisión responde al interés de identificar las definiciones, perspectivas teóricas y contextos de aplicación más estudiados en el campo de las organizaciones. Método: el método adoptado fue la revisión sistemática de la literatura (RSL). El tipo de revisión fue cualitativa debido a que los resultados se presentaron en forma descriptiva sin análisis estadístico. La pregunta que guió la búsqueda y selección de información fue: ¿qué se entiende por creación de valor social en el ámbito de las organizaciones?. Se revisaron un total de 30 artículos publicados en revistas indexadas en las bases de datos SCOPUS, entre 2014 y 2023. En el análisis se identificaron tres conceptos principales "creación de valor social", "creación de valor compartido" y "co-creación de valor social". Resultados: los hallazgos indican que el término "creación de valor social" aún no se encuentra lo suficientemente teorizado y su interpretación se adapta a las particularidades del enfoque disciplinar en el que se utiliza. En términos generales, las definiciones de CVS se entienden en dos sentidos principales: a) "creación de valor social" como la capacidad de la organización para crear bienestar para los individuos, la sociedad y el medio ambiente; b) el segundo término es "co-creación de valor social" que, además de incluir la perspectiva anterior, agrega la idea de colaboración, cooperación, compromiso e interacción de los grupos de interés con el fin de generar valor social. Conclusiones: se concluye que las definiciones del término "creación de valor social" campo de las organizaciones siguen siendo muy limitadas y, aunque en la literatura académica existen ideas generalizadas sobre que se entiende

por el término, su nivel de madurez conceptual (ontología) aún no es lo suficientemente sólida como para avanzar hacia aspectos relacionados con su medición (epistemología).
PALABRAS-CLAVE: creación de valor social, valor compartido, co-creación de valor social, innovación social, emprendimiento social.

SOCIAL VALUE CREATION IN THE FIELD OF ORGANIZATIONS: CONCEPTUAL APPROACHES

ABSTRACT: Objective: This book chapter presents a synthesis of the publications made on the concept of "social value creation". This review responds to the interest of identifying the definitions, theoretical perspectives and application contexts most studied in the field of organizations. Method: the method adopted was the systematic literature review (RSL). The type of review was qualitative because the results were presented descriptively without statistical analysis. The question that guided the search and selection of information was: what is meant by the creation of social value in the field of organizations? A total of 30 articles published in journals indexed in the SCOPUS databases were reviewed, between 2014 and 2023. In the analysis, three main concepts were identified: "creation of social value", "creation of shared value" and "co-creation of social value". Results: the findings indicate that the term "creation of social value" is not yet sufficiently theorized and its interpretation adapts to the particularities of the disciplinary approach in which it is used. Broadly speaking, CVS definitions are understood in two main senses: a) "social value creation" as the organization's ability to create well-being for individuals, society and the environment; b) the second term is "co-creation of social value" which, in addition to including the previous perspective, adds the idea of collaboration, cooperation, commitment and interaction of interest groups in order to generate social value. Conclusions: it is concluded that the definitions of the term "creation of social value" in the field of organizations continue to be very limited and, although in academic literature there are generalized ideas about what is understood by the term, its level of conceptual maturity (ontology) is still It is not solid enough to advance towards aspects related to its measurement (epistemology).
KEYWORDS: social value creation, shared value, social value co-creation, social innovation, social entrepreneurship.

1 I INTRODUCCIÓN

En el marco de las tendencias socio-económicas asociadas al cuidado del medio ambiente, la sostenibilidad y la responsabilidad social, las corporaciones se han visto presionadas a incluir la variable bienestar social como un elemento necesario en sus modelos de negocios. Porter y Kramer (2011), afirman que la sociedad global tiene múltiples necesidades insatisfechas, la salud, la vivienda, el hambre, la pobreza el desempleo, la crisis financiera y el cuidado del medio ambiente son, entre otros muchos, algunos de los problemas más preocupantes.

Sin embargo, ha existido una visión reduccionista sobre el tema debido a que se considera que estos problemas deben ser principalmente importantes para las entidades no lucrativas que son las encargadas de reducir los problemas sociales. Esto ha llevado a que

las empresas lucrativas se enfoquen principalmente en la creación de valor económico y que la CVS sea un tema del que se encargan las empresas sociales, empresas sostenibles o emprendimientos sociales (Kroeger, Weber, 2014).

Esta separación, promueven la falsa creencia de que las organizaciones lucrativas no necesitan priorizar la CVS sino el valor económico, y que las organizaciones no lucrativas no necesitan crear valor económico sino que deben enfocarse en la atención de necesidades sociales. Sin embargo, la existencia de modelos de negocios orientados al ofrecimiento de una propuesta de valor centrada no sólo en lo económico sino también en lo social y ambiental es cada vez más creciente.

Desde que Porter (1985) creo su modelo teórico centrado en el concepto de "valor compartido" como elemento central para la obtención de la ventaja competitiva, se arribó a una nueva perspectiva sobre la creación de valor que superaba los límites de lo económico e incluía la CVS como elemento necesario para la creación de "valor compartido". De este modo, Porter (1985), puso el componente social, junto al componente económico como elementos igualmente necesarios para la creación de un modelo de gestión estratégica centrado en una propuesta de valor que basa su ventaja competitiva en la expansión del valor económico y social de los grupos de interés.

Al revisar las definiciones que aparecen en la literatura, se encuentra que no existe un consenso sobre el concepto. Así que esta es justo la razón por la que se considera oportuno hacer una aproximación más cercana a lo que se ha escrito sobre CVS, y de esta forma identificar los posibles enfoques o perspectivas que orientan su desarrollo conceptual en el campo de los negocios.

2 I METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter exploratorio con un enfoque documental cuyo énfasis es identificar los aspectos más sobresalientes del tema a estudiar. La fuente de información elegida fueron los artículos publicados en revistas indexadas en bases de datos científicas validadas por la comunidad científica a nivel internacional.

El método de investigación adoptado fue la revisión sistemática de literatura. El tipo de revisión fue cualitativa debido a que presentarán los resultados en forma descriptiva sin análisis estadístico. La pregunta que orientó la búsqueda de la información fue: ¿qué se entiende por CVS en el campo de las organizaciones?.

Se siguió el proceso metodológico propuesto por Shaffril et al., (2021) y Putu et al., (2023), quienes proponen que una vez sea aclarada la pregunta orientadora, deben realizarse tres subprocesos a saber, identificación, selección y elegibilidad. *La fase de identificación* comprende a) la selección de las palabras clave y b) las bases de datos a consultar. En este caso, las palabras clave seleccionadas fueron "Concept" AND "social value creation" que en este caso fue la ecuación de búsqueda inicial: TITLE-ABS-KEY ("concept AND social

value creation) aplicada a la base de datos SCOPUS, debido a su alto nivel de cobertura en publicaciones indexadas de alta calidad. La búsqueda inicial dio como resultado un total de 12 artículos. *La fase de selección* consistió en la aplicación de los siguientes criterios de inclusión: a) Subject área: Business, Management and Accounting y Social Sciences; Document type: article; Language: English; Journal index: Q1-Q4. Time frame: 2014-2023. *La fase de elegibilidad* se centró en la clasificación de los artículos acuerdo con el año de publicación, de allí se creó una matriz de datos en excel con: título de la revista, el título del artículo, nombre del autor, año de publicación, abstract, cuartil, tipo de artículo, método de investigación. seguidamente se procedió a la identificación de las definiciones del concepto “social value creation” de las que se derivaron referencias a otras publicaciones que permitieron identificar nuevos artículos, lo que permitió ampliar el rango de búsqueda a un total de 30 artículos, que fueron finalmente las unidades de análisis con las que se trabajó.

3 I RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos obtenidos luego del análisis de los artículos seleccionados para responder a la pregunta ¿qué se entiende por creación de valor social en el campo de las organizaciones?. Los resultados muestran que, en contraste con el concepto “creación de valor económico” (que representan un alto porcentaje de la producción académica), las definiciones sobre CVS se caracterizan por tener un lenguaje limitado, repetitivo e impreciso. Adicionalmente, se encontró que, aunque existen aspectos comunes que caracterizan la definición de CVS, este es abordado desde diferentes perspectivas, enfoques y teorías (ver tabla 1).

Organización	Definición de creación de valor social
Empresa lucrativa	Significa la generación de un cambio positivo producido por la intervención social en el bienestar de los individuos (Sinkovics,et al., 2015).
Empresa social	“Kroeger y Weber, (2014), afirman que la CVS puede significar la creación de algo de valor para la sociedad.
Empresa sostenible	La CVS se mide en términos del impacto que tiene cualquier organización, proyecto o programa de trabajo en la vida de las partes afectadas por sus actividades (Ojuri, et al., 2023). “La co-creación de valor social es el compromiso de varias partes interesadas en un sistema de servicios con la evolución del valor social para todas las partes interesadas(Ojuri, et al., 2023)
Emprendimiento social	El valor social se define como la mejora de la sociedad mediante la satisfacción de las necesidades sociales de las partes interesadas (Kokko, 2018). La CVS son los beneficios netos socioeconómicos, culturales y ambientales generados” (Narangajavana, et al., 2016)
Emprendimiento sostenible	La CVS puede significar satisfacción de necesidades sociales y ambientales que están siendo desatendidas (Xu, et al., 2022). El emprendimiento digital sostenible representa el proceso de incorporar objetivos sociales, ambientales y financieros en productos digitales. Plataformas o ecosistemas para lograr la creación de valor sostenible.

Tabla 1 - Definiciones de creación de valor social (CVS) de acuerdo con el tipo de organización.

Fuente: elaboración propia con base en autores referenciados.

Como estrategia de análisis de los textos se decidió seleccionar sólo 14 del total de artículos revisados, por la calidad de su aporte a los objetivos del estudio. Se incluyeron definiciones provenientes de tres campos a saber, sostenibilidad, emprendimiento social y/o sostenible y empresas lucrativas. De manera intencional se excluyeron todas las publicaciones asociadas a definiciones, conceptos y modelos de ”creación de valor económico” por no ser parte del objeto de investigación.

Como se mencionó previamente, esta revisión de literatura no buscaba ser exhaustiva, su interés fue de tipo exploratorio, pues el objetivo era hacer una primera aproximación al concepto de CVS y encontrar posibles patrones y/o afinidades interpretativas que ayudarsen a entender en que instancia de desarrollo teórico se encuentra este concepto.

3.1 Panorama general: una revisión a las definiciones de “creación de valor social”

No es extraño encontrar, que, debido a la diversidad de áreas que utilizan el concepto de creación de valor social (CVS), se encuentren definiciones complementarias e interrelacionadas aunque no intercambiables. En el campo de las organizaciones, el término valor social se menciona como: valor social (VS), creación de valor compartido (CVC), creación de valor social (CVS) y co-creación de valor social (CCVS). Además se encontró que, en las raíces del concepto CVS, el significado de lo “social” tiende a relacionarse con el compromiso que deben promover las organizaciones hacia el respeto a los derechos humanos expresados en tres valores centrales: el sustento, la autoestima y la libertad[1].

3.1.1 El concepto de creación de valor social (CVS) desde la perspectiva de las empresas lucrativas.

La literatura encontrada sobre CVS en las empresas lucrativas se centró en el estudio de empresas multinacionales y su relación con la CVS (ver tabla 2).

Una primera lectura de los documentos, da cuenta de que el concepto es tan amplio que está siendo estudiado por muchos tipos de organizaciones, así comosu relación con diversas áreas de la organización (por ej. CVS en el marketing de relaciones o CVS en la prestación de servicios financieros digitales en áreas rurales), todos estos enfoques hacen parte de la tendencia a estudiar la CVS como la generación de externalidades positivas tales como CVS en el sector financiero, CVS en aspectos reputacionales y éticos, CVS en el servicio al cliente y CVS para la mejora de las capacidades organizacionales (Sinkovics, et al., 2014).

Las organizaciones con una orientación hacia la CVS, consideran que su propósito

1 De acuerdo con Sinkovics, et al., (2015), el derecho al sustento se entiende como la capacidad de poder satisfacer las necesidades básicas tales como la alimentación, la vivienda, la salud y la protección; el derecho a la autoestima se refiere al derecho a la dignidad, el sentido de valor y respeto; y el derecho a la libertad está relacionado con la posibilidad de vivir una vida libre y digna. Tales derechos se consideran universales, inalienables e indivisibles y aplican para todos los seres humanos de la misma manera y en la misma medida.

va más allá de cumplir sus objetivos económicos, y que es necesario desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para aliviar las limitaciones sociales que le impiden a los individuos acceder a los derechos humanos universales (Sinkovics, et al., 2015).

Esto significa, que la organización debe asumir, en primera instancia, la responsabilidad de proteger los derechos humanos básicos y generar un cambio mediante la intervención en los sectores menos favorecidos. Además, un enfoque organizacional orientado a la CVS, prioriza la generación de bienestar social y ambiental mediante el trabajo conjunto entre empresas, gobierno, entidades no gubernamentales y emprendedores sociales (Holmstrom, et al., 2022).

Desde una perspectiva institucional, Lashitew, et al., (2022), argumenta que las organizaciones necesitan políticas públicas y formas institucionales eficientes e inclusivas que faciliten la generación de iniciativas de negocio orientadas a la CVS que puedan ser sostenibles en el largo plazo.

Adicionalmente, se considera que, desde una perspectiva organizacional, la cotidianidad de la acción económica y administrativa tienen lugar en contextos de relaciones sociales que deben ser capaces de generar valor social, mediante la configuración, fortalecimiento y diversificación de vínculos entre actores, de tal forma que la calidad de las interacciones, la construcción de confianza, la reciprocidad y cooperación contribuyan a la CVS.

Latishew (2022), considera que la CVS puede ser un modelo de negocios en sí mismo, y su eje central debe estar sustentado en tres componentes: 1) crear valor para el consumidor; 2) crear valor para el productor, socios y empleados; y 3) crear valor para los grupos de interés. Desde esta perspectiva, el modelo de negocio es un conjunto de actividades que crean valor a los clientes y capturan parte de ese valor para sus grupos de interés.

En ese contexto, un modelo de negocio centrado en la CVS debe identificar cláramente los segmentos sociales y las necesidades que se buscan atender; tener claridad sobre quienes son sus grupos de interés, incluyendo el gobierno, el ecosistema empresarial, el medio ambiente y las comunidades locales; y por último, debe crear indicadores que le permitan medir la CVS en los tres públicos previamente mencionados.

Siguiendo con esta misma línea argumentativa, Beer y Prieto (2018), proponen modelos de evaluación del desempeño que no sólo se enfocan en los aspectos técnicos y financieros de la organización, sino que incluyen aspectos sociales y culturales de este proceso. Esto significa que, los procesos de evaluación del desempeño tanto individual como organizacional podrían verse grandemente beneficiados al incorporar métricas e indicadores cualitativos en los que se resalte la importancia del bienestar individual y comprender si las acciones organizacionales están influyendo positivamente en las experiencias de los empleados.

Autor	Tipo investigación	Término	Tipo de empresa	Definición
Sinkovics, et al., (2014)	Estudio de caso	Valor social	Empresas multinacionales	"En su discusión sobre lo que constituye el valor social Auerswald (2009) enumera el valor financiero, reputacional, ético, el excedente del consumidor, las externalidades positivas y la mejora de las capacidades humanas como dimensiones de la creación de valor social."
Sinkovics, et al., (2015)	Reflexión	Valor social	Empresas multinacionales	En general, la creación de valor social puede definirse como "un proceso que resulta en la creación de algo de valor para la sociedad" (Dietz y Porter, 2012, p. 23). "…el aspecto "social" puede definirse como la protección y realización de los derechos humanos sociales y económicos básicos (Wettstein, 2012, p. 753).
Beer y Prieto (2018)	Revisión	Medición del valor social	N/A	La medición del valor social es una de las herramientas que sirven para comprender los efectos socio-culturales que tiene la medición del desempeño y la manera como dicha medición afecta las interacciones entre sujetos y organizaciones.
Lashitew y Tulder (2019)	Reflexión	Creación valor social	N/A	Académicos de campos muy diversos como la sociología económica, la teoría de redes sociales y la gestión estratégica coinciden en que la acción económica tiene lugar en un contexto de relaciones y estructuras sociales (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996; Tsai y Ghoshal, 1998).
Lashitew, et al., (2022)	Estudio de caso	Valor social	Empresa de servicios bancarios móviles	Tres componentes amplios del valor social: (a) valor para el consumidor; (b) valor del productor o valor acumulado para la empresa, sus socios y sus empleados; (c) valor para las partes interesadas.
Holmstrom, et al., (2022)	Revisión	Valor social	Empresa multinacional	"La CVS enfatiza la creación de resultados sociales o ambientales positivos que se crean a través de empresas multinacionales con gobiernos, entidades no gubernamentales y emprendedores sociales. (Acs et al., 2013; Rygh, 2020)."

Tabla 2 - Definiciones de creación de valor social desde la perspectiva las empresas lucrativas.

Fuente: elaboración propia con base en los autores reseñados en la tabla.

3.1.2 El concepto de creación de valor social (CVS) desde la perspectiva del emprendimiento social.

Se encontró que el emprendimiento social es un campo en pleno desarrollo tanto a nivel teórico como práctico y, que es el de mayor crecimiento en producción académica relacionada con la CVS. De acuerdo con Grilo y Carrizo (2022), los estudios sobre CVS en este campo tuvieron un gran despliegue a partir del año 2017. Del total de artículos revisados, ocho (8) de ellos utilizaron definiciones provenientes de este campo (Ver tabla 3).

De acuerdo con la perspectiva del emprendimiento social, la principal característica

de la CVS, es que debe promover un cambio social mediante la intervención de problemas y necesidades sociales que están siendo desatendidas e involucran aspectos como crear conciencia, empoderar a los beneficiarios, cambiar las actitudes, percepciones y comportamientos de las personas, generar cambios en las normas e instituciones de tal manera que sea posible generar beneficios socio-económicos que puedan impactar positivamente a las personas, las comunidades y el Estado (Sing, 2016; Kokko, 2018; Xu, et al., 2022).

La CVS, se evidencia cuando los beneficios agregados de los miembros de la sociedad son mayores después de deducir el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el emprendimiento social. Es decir, la CVS ocurre cuando al menos una parte del valor creado a partir de la actividad emprendedora logra beneficiar a miembros de la sociedad que no son productores, compradores ni usuarios de dicha actividad (Hietschold, et al., 2022).

Esto significa que la CVS, debe beneficiar a personas cuyas necesidades urgentes y razonables no han sido satisfechas a través de otros medios y existe el compromiso de las partes interesadas en resolver dichas necesidades de manera conjunta (co-creación de valor social). Adicionalmente, la CVS se mantiene cuando se crean instituciones que garantizan los recursos y la distribución de las contribuciones en las partes interesadas, de tal forma que se logren mejoras en la vida de individuos, grupos, comunidades y la sociedad en general (Hietschold, et al., 2022; Ojuri, et al., 2023).

Hietschold, et al., (2022), propone tres estrategias para la CVS desde la perspectiva del emprendimiento social: la primera es creando una mayor oferta de productos y servicios que atiendan necesidades sociales a menor precio. Otra estrategia es proporcionar recursos tales como capital financiero, físico, humano y social que impulsen a los beneficiarios a ejecutar emprendimientos que les permitan mejorar su calidad de vida. Por último, otra posibilidad es desarrollar capital humano y social mediante la capacitación de los beneficiarios para la autoayuda y la co-creación mejorando su educación de tal forma que desarrollen la capacidad de identificar mejores oportunidades, inclusión y participación social.

Madzikanda, et al., (2021), proponen una escala de seis dimensiones para medir la CVS:

- Innovación en soluciones: se refiere a la capacidad de las empresas sociales para crear soluciones creativas que superen otros métodos convencionales.
- Participación comunitaria: describe hasta qué punto las comunidades son consideradas partes interesadas y no solo beneficiarias.
- Orientación a la misión social: es el reflejo de hasta qué punto las empresas sociales cumplen con su “razón de ser” siendo capaces de renunciar a recompensas financieras mediante la priorización de las causas sociales.

- Continuidad sostenible: es la capacidad para ser autosostenibles y operar durante mucho tiempo.
- Recompensas efectivas: tales como la reducción del desempleo, la inclusión social y la provisión de otros recursos y servicios.
- Creación de valor: percepción de los beneficiarios sobre la recepción de un resultado positivo derivado de las actividades de emprendimiento social.

Autor	Tipo investigación	Término	Definición
Narangajavana, et al., (2016)	Revisión	Valor social	En este trabajo, definimos valor social como los beneficios netos socioeconómicos, culturales y ambientales generados generados en los destinos anfitriones por los desarrollos turísticos y hoteleros.
Sing (2016)	Revisión	Valor social	Todos los emprendedores sociales ven la CVS al generar cambio social, al mismo tiempo que abordan problemas, cuestiones, necesidades sociales. Este cambio social incluye una amplia gama aspectos, tales como, crear conciencia, empoderar a los beneficiarios, generar cambios en el comportamiento, actitud, percepción, normas e instituciones, para crear beneficios socioeconómicos para los beneficiarios e impactar sus vidas a nivel institucional, individual, comunitario, estatal, nacional y, en algunos casos, internacional.
Kokko (2018)	Estudio de caso	Valor social	el valor social se define como la mejora de la sociedad mediante la satisfacción de las necesidades sociales de las partes interesadas (Mair y Martí, 2006)
Madzikanda et al., (2021)	Estudio de validez de constructo	Creación de valor social	la CVS se entiende como “la medida del valor creado por las empresas sociales que se expresa en términos de innovación, participación, orientación a la misión social, continuidad sostenible y recompensas efectivas, todo ello destinado a evaluar qué tan bueno es el emprendimiento social para remediar las injusticias sociales”.
Xu, et al., (2022)	Investigación cuantitativa	Creación de valor social	la CVS puede significar satisfacción de necesidades sociales y ambientales que están siendo desatendidas (Xu, et al., 2022)
Hietschold, et al., (2022)	Revisión	Creación de valor social	“Se dice que los emprendedores sociales crean valor que beneficia a personas cuyas necesidades urgentes y razonables no se satisfacen por otros medios” (Young 2006, p. 56). “La creación de valor ocurre cuando la utilidad agregada de los miembros de la sociedad aumenta después de tener en cuenta el costo de oportunidad de todos los recursos utilizados en esa actividad” (Santos 2012, p. 337). “La creación de valor ocurre solo cuando al menos parte del valor creado a partir de un acto empresarial es cosechado por miembros de la sociedad que no son productores, ni compradores ni usuarios, puede considerarse “social” (Newbert y Hill 2014, p. 250)
Grilo y Carrizo (2022)	Revisión	Creación de valor social	La CVS es el impulso inherente y la condición necesaria para el emprendimiento social (Choi y Majumdar, 2014;Phillips y otros, 2015).
Ojuri et al., (2023)	Investigación cualitativa	Creación de valor social	la CVS se mide en términos del impacto que tiene cualquier organización, proyecto o programa de trabajo en la vida de las partes afectadas por sus actividades (Ojuri, et al., 2023).
		Co-creación de valor social	“La co-creación de valor social es el compromiso de varias partes interesadas en un sistema de servicios con la evolución del valor social para todas las partes interesadas(Ojuri, et al., 2023)”

Tabla 3 - Definiciones de creación de valor social desde la perspectiva del emprendimiento social

Fuente: elaboración propia con base en los autores reseñados en la tabla.

3.2 Regresando a los fundamentos. El enfoque de "creación de valor compartido" de Michael Porter.

Durante muchos años, la creación de valor ha sido un tema central en el campo de la administración y las organizaciones. Michael Porter (1985), con su libro 'Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior', ocasionó una revolución en las teorías económicas al introducir nuevos conceptos como "ventaja competitiva, cadena de valor" propuesta de valor", "valor compartido", lo que lo llevó a ser uno de los autores más influyentes en los círculos gerenciales de todo el mundo.

Porter (1985), describe la cadena de valor como una herramienta gerencial de análisis estratégico de que permite identificar el valor que aportan al producto o servicio final, las distintas actividades y procesos con el fin de optimizar de ventaja competitiva del negocio. En este contexto, la cadena de valor tiene como propósito aumentar la rentabilidad de la organización, centrándose en un análisis interno de sus procesos e identificando cuáles de estos son los más valorados por los clientes a fin de potenciarlos y reducir aquellos que aportan menos valor.

Según Porter (1985), entender la creación de valor como la optimización del desempeño financiero de corto plazo representa una definición muy reducida del concepto de valor. Su propuesta va más allá al definir la creación de valor como la capacidad de la empresa de desarrollar sus actividades generando un beneficio significativo para la sociedad que al mismo tiempo genera un valor económico para el negocio, a esto se le llama "valor compartido".

Porter y Kramer (2011) definen el valor compartido como las políticas generales y operaciones que la empresa desarrolla para mejorar su competitividad y a la vez mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde esta desarrolla sus actividades económicas.

Esta conexión entre lo económico y lo social no se refiere a temas como la responsabilidad social empresarial (RSE), la sostenibilidad corporativa, la ética empresarial, la innovación social o la filantropía. Según Porter (1985), el "valor compartido" es un principio central de la estrategia de la empresa por lo que está en el centro del modelo de negocios y se considera la clave para alcanzar el éxito económico.

Desde la perspectiva de Porter (1985), un ejemplo de lo que *no* es "valor compartido" es la re-distribución que hacen las empresas de una parte del valor que han creado mediante la creación de figuras tales como las fundaciones. Otro ejemplo de lo que *no* es valor compartido es el llamado "comercio justo", cuyo modelo de negocios consiste en pagar a los productores precios más altos por los mismos productos, repartiendo los beneficios de manera más equitativa entre productor y comprador, sin embargo, esto se considera redistribución de los ingresos, más no "creación" de valor compartido. Según Porter (1985), la "creación de valor compartido" significa precísamente crear más valor de que ya existe, y

esto se logra mediante el incremento de los niveles de eficacia en los procesos que hacen parte de la cadena de valor, de tal forma que el negocio sea más rentable para todos los participantes.

4 I CONCLUSIONES

La actual revisión de literatura tenía como propósito responder a una pregunta simple ¿qué se entiende por CVS en el campo de las organizaciones? Los resultados describen claramente que aún existen desafíos en lo relacionado con alcanzar un cuerpo de conocimiento sólido respecto a dicho concepto, sin embargo es posible destacar, que tanto las publicaciones revisadas bajo la perspectiva del emprendimiento social como las publicaciones orientadas a las empresas lucrativas, tienen una interpretación equiparable del concepto de CVS. Adicionalmente también se encontró que, tanto las empresas lucrativas como los emprendimientos sociales buscan equilibrar la creación de valor social y económico y que a esta combinación se le denomína de múltiples formas tales como "valor dual", "valor sinérgico", "valor compartido" "creación y captura de valor", "valor combinado".

Otro aspecto a destacar es que se encontró que existe un gran desarrollo teórico y práctico en lo que respecta al concepto de "creación de valor" (económico) y que el concepto de co-creación de valor (económico) está siendo bastante utilizado en la literatura para enfatizar la idea de interacción, colaboración, cooperación, en la creación de valor entre las partes, (ver por ej. la teoría de co-creación de valor de Prahalad y Ramaswamy (2004)).

En lo que respecta al desarrollo conceptual de la CVS, que era el objetivo principal de este estudio, se encontró que, aunque no fue posible evidenciar, -en el rango de búsqueda bibliográfica de este estudio-, un desarrollo teórico relevante que permitiese afirmar que existen teorías concretas que respaldan dicho concepto, sí se pudo observar que existe un creciente número de publicaciones tanto teóricas como empíricas que buscan avanzar en la construcción de modelos e indicadores orientados a la medición de la CVS y que dichas mediciones están muy correlacionadas con las áreas de intervención social a las que apuntan. También se encontró que no es el campo de los negocios precisamente el que jalona la producción científica en este tema, sino que, campos emergentes como la innovación social y el emprendimiento social, son los que tienen una mayor producción.

Por útlimo, es importante mencionar que, a pesar de que la propuesta de Porter y Kramer (2011), tiene un sesgo cláramente económico, su concepto de creación de valor compartido sigue siendo muy utilizado en las publicaciones sobre CVS debido a su manera particular de abordar la dualidad entre los intereses económicos y sociales para la obtención de la ventaja competitiva.

5 I FUTURAS INVESTIGACIONES

Urge continuar indagando por los modelos de gestión centrados en la CVS así como instrumentos e indicadores que sirvan para medir la efectividad de las estrategias orientadas a la CVS de tal forma que sea posible hacer procesos de seguimiento y evaluación del impacto esperado en esta área.

En este sentido, se observa que existe un creciente interés en un nuevo paradigma llamado innovación social (IS). El interés de este campo es desarrollar estrategias en las que se puedan combinar los intereses económicos de la empresa privada y a la vez suplir los intereses sociales y ambientales (Dionisio y Vargas, 2019).

En este sentido, García-Jurado et al. (2021) identificaron tres corrientes de estudio que vinculan la innovación social y -en este caso- el emprendimiento social: 1) filantropía de riesgo, que estudia los procesos de inversión en empresas sociales para maximizar el retorno financiero y social; 2) métricas para cuantificar la efectividad del impacto de las acciones sociales llevadas a cabo por empresas y organizaciones; y 3) organizaciones híbridas, es decir, aquellas que buscan lograr su misión social y ser financieramente viables.

Por último, un tema emergente es el de los modelos de negocios sostenibles, es decir, modelos cuya lógica se centra en crear, entregar y capturar valor, en contextos económicos, sociales, culturales u otros, de una manera sostenible. Se afirma que los modelos de negocios sostenibles son una nueva opción para que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos económicos, sociales y ambientales de manera simultánea.

REFERENCIAS

Beer, H., y Pietro, M. (2018) **Advancing performance measurement theory by focusing on subjects : lessons from the measurement of social value**. *International Journal of Management Reviews*, 20 (3). pp. 755-771.

Dionisio y Vargas (2019) **Corporate social innovation: A systematic literature review**. *International Business Review.* 29 (2) 101641

García-Jurado, A., P erez-Barea, J. J., Nova, R. (2021). **A new approach to social entrepreneurship: a systematic review and meta-analysis**. *Sustainability*, 13(5), 2754.

Grilo, R., y Carrizo, A. (2022) **The social as the heart of social innovation and social entrepreneurship: An emerging area or an old crossroads?** *International Journal of Innovation Studies,* 6. pp. 53-66

Hietschold, N., Voegtlin, C., Scherer, A., Gehman, J. (2022) **Pathways to social value and social change: An integrative review of the social entrepreneurship literature**. *British Academy of Management.* 25. pp. 564-586

Holmstrom, C., Kang, O., Ljung, A., Rosenbaum, P. (2022) **Involvement of multinational corporations in social innovation: Exploring an emerging phenomenon** *Journal of Business Research.* 151. pp. 207–221

Kroeger, A., y Weber, C. (2014) **Developing a conceptual framework for comparing social value creation.** *Academy of Management Review.* 39 (4) pp. 513-540

Kokko,S. (2018) **Social entrepreneurship: creating social value when bridging holes**. *Social Enterprise Journal.* 14(4). pp. 410-428

Lashitew, A., y Tulder, R. (2019) **The Limits and Promises of Embeddedness as a Strategy for Social Value Creation.** *Critical Perspectives on International Business.* 16 (1). pp. 100-115

Lashitew, A., Tulder, R., Muche, L. (2022) **Social Value Creation in Institutional Voids: A Business Model Perspective**. *Business & Society*. 61(8). pp. 1992-2037

Madzikanda, B., Li, C., Tang-Dabuo, F. (2021) **Thanks, or No Thanks? Scale Development and Validation of Social Value Creation.** 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2021. *Volume Two Hosted By ISCTE Business School, Instituto Universitario de Lisboa, Portugal*

Narangajavana,Y., Cruz, T., Garrigos, F., Cruz, S., (2016) **Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies for the hospitality industry.** *International Entrepreneurship and Management Journal.* (12). pp. 911-934

Shaffril, H., Samsuddin, S., Samah, A. (2021) **The ABC of systematic literature review: the basic methodological guidance for beginners**. *Quality and Quantity*, 55(4), 1319–1346.

Sing (2016) **Reviewing Social Entrepreneurship Knowledge**. *The Process of Social Value Creation.* Springer India.

Sinkovics, N., Sinkovics, R., Mo, Y. (2014) **The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs?**. *International Business Review*. 23. pp. 692-707

Sinkovics, N., Sinkovics, R., Ferdous-Hoque, S., Czaban, L. (2015) **A Reconceptualisation of Social Value Creation as Social Constraint Alleviation**. *Critical Perspectives on International Business.* Vol. 11 (3/4) pp. 340-363

Ojuri. O., Mills, G., Opoku, A. (2023) **Exploring social value and their enablers as business models for sustainable water supply projects**. *Built Environment Project and Asset Management.* 13 (4) pp. 535-551

Porter, M. (1985). **Competitive Advantage**. New York: Free Press.

Porter, M., Kramer, M. (2011) **Creating Shared Value.** *Harvard Business Review América Latina. Enero - febrero, 1-17*

Putu, G. Anak, A., Nyoman, J., Kadek, R. (2023) **Spiritual leadership in educational organization: a systematic literature review**. *Journal of law and sustainable development.* Vol11 (5). pp. 1-22

Xu, G., Hou, G., Zhang, J. (2022) **Digital Sustainable Entrepreneurship: A Digital Capability Perspective through Digital Innovation Orientation for Social and Environmental Value Creation**. *Sustainability.* (14) pp. 1-24

EDUCOMUNICAÇÃO REGIONAL: ONG NGBRASIL PREENCHENDO LACUNAS EDUCATIVAS EM SÃO JOÃO DEL REI

Data de aceite: 01/11/2023

Ana Gualda Braz Tomassini
Universidade Federal de São João Del-Rei
Departamento de Letras, Artes e Cultura (DELAC)
Curso de Comunicação Social – Jornalismo (CCOMS)

Rafaela Da Silva Pelegrino
Universidade Federal de São João Del-Rei
Departamento de Letras, Artes e Cultura (DELAC)
Curso de Comunicação Social – Jornalismo (CCOMS)

RESUMO: O artigo visa suscitar uma discussão entorno da aplicação de práticas Educomunicativas em contexto regional, mais especificamente em São João del-Rei, através da análise do trabalho realizado pela ONG Nova Geração Brasil. Ao aplicar os conceitos relativos à convergência da educação e da comunicação, a instituição busca a valorização dos atores sociais que se encontram em condições de vulnerabilidade, tal como de suas comunidades. O *corpus* de análise compreende o trabalho realizado no cosmo da instituição filantrópica, e se firma nas aplicações metodológicas relativas à pesquisa bibliográfica e à entrevista estruturada.

PALAVRAS-CHAVE: Educomunicação; Educação; Comunicação; ONG; Desenvolvimento regional

ABSTRACT: The article aims to raise a discussion around the application of Educommunicative practices in a regional context, more specifically in São João del-Rei, through the analysis of the work developed by the NGO Nova Geração Brasil. When applying the concepts related to the convergence of education and communication, the institution seeks to value social actors who are in vulnerable conditions, as well as their communities. The corpus of analysis comprises the work carried out in the cosmos of the philanthropic institution, and is based on methodological applications related to bibliographic research and structured interviews.

1 I INTRODUÇÃO

É notório que a educação já não é mais o único espaço fornecedor de conhecimento e acesso à informação, pelo contrário, converge com a crescente presença tecnológica observada nos

espaços de network. Nesse sentido, faz-se necessário que as instituições voltadas à garantia sistemática da disseminação do ensino se apropriem da expressiva revolução tecnológica e passem a promover de maneira interativa, a partir da utilização dos recursos técnico disponíveis, o fluxo de informação para todos os indivíduos componentes deste sistema.

Nesse viés, a Educomunicação se mostra altamente eficaz, uma vez que é capaz de esmiuçar os espaços escolares a fim de conceder, dentre outras questões, o acesso à informação de maneira democrática e participativa, além de conduzir os estudantes rumo ao pensamento crítico e, por fim, propiciar a implementação de processos fundamentados pelos ecossistemas comunicativos. O educador e filósofo brasileiro, Paulo Freire, já exprimia em suas obras a importância e necessidade da adoção das práticas comunicacionais como elemento substancial no processo educativo, pois, assim seria possível transformar os humanos em sujeitos, já que a mediação entre as relações dialéticas entre o indivíduo e o meio externo contribui para a construção de uma educação partilhada.

Em consonância, entende-se que as ações relativas à Educomunicação se expandem da incubência da propiciação do senso crítico, englobando também aspectos indefinidamente necessários para o incentivo ao protagonismo regional e infanto-juvenil. Nesse cenário, os atores sociais ligados a estas práticas, passam a atuar de maneira direta e efetiva na construção e solidificação dos processos comunicativos, seja no ambiente escolar, seja em sua comunidade.

Trazendo a discussão para o cenário regional, faz-se necessário traçar um breve paralelo histórico acerca da construção da educação no cenário aqui proposto: São João del-Rei. As primeiras informações referente às instituições formais de educação no município datam do século XIX, período em que a instrução ao conhecimento básico era de responsabilidade do Governo da Província. Entretanto, tais instituições não favoreciam em sua complexidade à população da região, uma vez que a falta de professores, tal como a dificuldade encontrada pelo Estado para construir espaços adequados de ensino se faziam presentes. Mais adiante, com a transferência da responsabilidade relativa à educação básica para territórios sanjoanenses, unidades escolares foram construídas em alguns distritos. Estima-se que, em 1900, havia cerca de oito escolas públicas na cidade. As questões relativas à infra-estrutura, profissionalização dos educadores, dificuldade ao acesso, locomoção, adaptação cultural, dentre outras problemáticas perduraram por tempos no contexto regional.

É a partir de tais lacunas educacionais, tal como a falta de investimentos em projetos sociais direcionados especificamente às crianças e aos adolescentes, que a ONG Nova Geração Brasil se firma como um importante espaço de apoio ao desenvolvimento integral das populações em situação de vulnerabilidade no município de São João del-Rei. O bairro do Tejuco, o segundo maior da cidade, recebeu recentemente, quatro conjuntos habitacionais implantados pelo Governo Federal, aumentando grandemente o fluxo de famílias no local e,

consequentemente, a necessidade de ações socioassistenciais. Entretanto, ainda assim, o espaço possui apenas duas escolas de caráter público, ficando à margem das autoridades em diversos níveis. Não existe apoio concreto para condições básicas de sobrevivência, como o abastecimento de água, pontos comerciais que fomentem os empregos, esporte, lazer e é claro, educação.

Nesse sentido, a presente pesquisa visa proporcionar uma visão ampla referente a importância das ações desenvolvidas pela Associação Nova Geração Brasil em contexto regional, sobretudo em um caráter relativo à adoção de práticas Educomunicativas. Para tanto, julga-se necessário compreender todos os objetivos sociais aplicados pela instituição, tal como seus processos de implementação ao desenvolvimento pessoal e social, aos auxílios na valorização da identidade regional, ao fortalecimento de vínculos e práticas culturais, além da suplementação de ações educativas profissionalizantes.

Por fim, a investigação se faz necessária na medida em que traz a tona problemáticas eminentes no contexto local: a carência do apoio socioassistencial perante a educação regional, tal como a escassez de ambientes voltados a práticas Educomunicativas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Com o avanço cada vez mais incisivo da tecnologia, fica quase impossível imaginar uma sociedade que não seja diretamente afetada pela explosão massiva de conteúdos e possibilidades que a internet proporciona. A comunicação nos dias de hoje atua de maneira transversal a todos os processos cotidianos, sendo assim, constitui um importante e sólido mecanismo de construção da realidade, da cultura e da educação. Nesse sentido, os campos midiáticos espalhados pela coletividade, sobretudo no cosmos do ciberespaço, atuam de forma interdisciplinar no contexto de aprendizado. Por isso, não há mais uma dissociação entre comunicação e educação, mas sim, a integração de ambos para a perspectiva da construção da Educomunicação.

> Não faz muito tempo, Educação Escolar e Comunicação Social eram consideradas áreas diferentes, com especificidades próprias, papéis a representar e funções definidas – bem ao gosto do cientificismo que tem vingado nas sociedades dos últimos séculos. Na medida em que atende aos interesses dos grupos organizados dessas sociedades, um conjunto de saberes historicamente produzidos, se preciso for, altera-se e adapta-se ao oficialmente aceito... e pronto: nascem essas ou aquelas ciências... (SOARES, 2006, p. 2)

Antes de mais nada, faz-se necessário retomar algumas discussões a fim de traçar um paralelo histórico acerca da instituição dos conceitos Educomunicativos e suas raízes, sobretudo nas conjunturas que dizem respeito à educação e a comunicação. A globalização instituiu e potencializou diversas transmutações estruturais no corpo social, tal como nos meios de comunicação e informação. Ademais, a Modernidade origina-se a

partir da instituição das concepções atreladas à razão, abrindo espaço para novos debates e transformações sociais que vieram a sobrepor as dominações da natureza pelo homem. (ISMAR, 199, p. 16). Em consonância a estes processos, os avanços contemporâneos também impuseram, dentre outros aspectos, a uniformização das concepções sociais coletivas, tal como a padronização das intelectualidades como mecanismo de controle da opinião social. Adiante, nas concepções embasadas na Pós-Modernidade, o cosmo virtual se faz presente ao demarcar o espaço do reconhecimento da autonomia pessoal e do subjetivismo. Portanto, os discursos declarados pela mídia passam a ser agentes propulsores da disciplina coletiva, comandados sobretudo, pelas recém-adquiridas razões de ordem técnica e pela supremacia da informação.

Neste período de ascensões antes não experienciadas pela sociedade, a educação se institui como um dos mais importantes espaços para o debate e para o impulsionamento do pensamento crítico. Para tanto, as instituições voltadas ao oferecimento dos métodos educativos tiveram que adequar-se ao novo perfil imposto pela evolução dos meios. Segundo Soares (2011), as manifestações relativas à educação vêm sendo sobrepostas "pelo discurso sobre a excelência e a irreversibilidade da informação". Em outras palavras, há uma crescente expressiva relativa ao reconhecimento do espaço da comunicação e, em contrapartida, uma contestação, cada vez mais presente, das práticas educativas tradicionais.

> Atualmente, os jovens, comunicam seus descontentamentos ou/e também suas alegrias em comentários nas redes sociais online, que abrigam grande parcela da população. A educação como elemento importante contribuinte para o fortalecimento da sociedade democrática de direito deve adequar-se aos novos tempos e meios, a ela não pertence mais o quadro negro e o giz na mão do professor(...). (MORAES, THESING, ZENI, 2018, p. 3)

A Educomunicação é amplamente vasta em sua dimensão, sendo seus conceitos efetivados em inúmeras perspectivas distintas, como nos ambientes da comunicação regional, comunitária e até mesmo nos espaços do ciberespaço, promovendo assim, a ação participativa de todos os atuantes deste processo.

> (...) na contemporaneidade, a comunicação tem caminhado na direção da participação, da integração, da inclusão de pessoas diferentes e de suas formas distintas de encarar a realidade. Nesse processo, ocorre a aproximação de mais pessoas, de mais grupos; no estabelecimento de vínculos, desprezando a formação de grupinhos, "panelinhas" ou seitas. Pela comunicação das emoções, sentimentos e afetos em múltiplas plataformas e de várias formas nas diversas mídias, inclusive, nas redes sociais. (FIGUEIREDO, BOMFIM, RESENDE, BARRETO, LIMA, 2014, p. 4)

Nesse viés, o conceito Educomunicativo pode ser entendido como um conjunto de práticas diretamente relacionadas ao uso consciente das tecnologias da informação como elo preponderante para a elaboração de iniciativas pedagógicas eficientes e que visem proporcionar aos sujeitos o acesso à produção cultural e o desenvolvimento de

ecossistemas comunicativos, fortalecendo o protagonismo dos diversos atores sociais. Figueiredo, Bomfim, Resende, Barreto e Lima (2014) retomam as ideia defendidas por Martín-Barbero (2000) e por Ismar de Oliveira Soares (1999) ao definirem os conceitos relacionados aos ecossistemas dentro do cenário comunicacional como mecanismo facilitador da descentralização das informações, proporcionando dentre outras questões, o incentivo à criatividade através da aplicação dos aparatos técnico-didáticos, tal como a utilização democrática das tecnologias da informação.

2.1 Jornalismo regional

A presença de um jornalismo que se concentre na produção exclusiva de informações e práticas regionais se faz cada vez mais necessária. Os processos e rotinas que envolvem as particularidades territoriais se firmam como um instrumento de ampliação acerca das investigações socioculturais dos indivíduos que compõem determinado meio.

> Isto quer dizer que o meio de comunicação local tem a possibilidade de mostrar melhor do que qualquer outro a vida em determinadas regiões, municípios, cidades, vilas, bairros, zonas rurais, dentre outros. É bem verdade que, por vezes, se cerca de distorções, como as que têm origem em vínculos com interesses político-partidários e econômicos, mas, mesmo acarretando vieses de informação, acaba contribuindo na divulgação de temas locais. (FIGUEIREDO, BOMFIM, RESENDE, BARRETO, LIMA, 2014, p. 7)

Ainda, faz-se necessário considerar a ação dos meios de comunicação comunitários que, por sua vez, apresentam características muito particulares. Nos processos de organização social, tal como nas práticas ligadas à educação, tais mecanismos comunitários atuam como um instrumento que visa garantir a cidadania participativa em prol da transformação. Ademais, nesses ambientes, o protagonismo se volta para o cidadão, para o indivíduo que reside naquela territorialidade, sendo possível desta maneira, instituir através da organização da sociedade civil sem fins lucrativos, aparatos que concretizem sobretudo, o estímulo do pensamento crítico, a democratização do acesso e, consequentemente, a ampliação da cidadania. De acordo com Perruzzo (2005), instituições que admitem um caráter comunitário se mantém através de doações, tal como o apoio nos mais diversos níveis, seja cultural ou até mesmo profissional - *quando os funcionários oferecem seus serviços de maneira totalmente voluntária*. Em uma perspectiva geral, as temáticas referem-se aos assuntos que não possuem visibilidade nas mídias tradicionais, estando diretamente associadas a questões relativas ao dia-a-dia dos habitantes do local em foco.

2.2 A NGBrasil

Diante das discussões levantadas até o presente momento, a NGBrasil visa unir os conceitos relativos ao acesso democratico e participativo das informações, tal como a ampliação e implementação de práticas Educomunicativas em seus processos de atuação, preenchendo assim, lacunas educativas e comunicacionais existentes no cenário regional,

sobretudo na cidade de São João del-Rei. Ao reunir no seus cosmos conceitos relativos à criatividade, democracia, proatividade, participação integral de todos os seres, espírito colaborativo, dentre outros, a organização não governamental estimula o impulsionamento regional, tal como a mobilização social desses atores. Ainda, há uma convergência mútua entre os profissionais e os receptores desses conteúdos em prol do papel transformador da educação.

> Esse processo assemelha-se as ações de cooperação, que segundo Frantz (2001) oportuniza um processo de interlocução de diferentes vozes que se aproximam, solidarizam-se, identificam-se para a construção de espaços comuns de atuação, sem, no entanto, renunciarem a si mesmas, preservando, assim, as condições e as posições do diálogo de seus saberes, de suas experiências de vida. (MORAES, THESING, ZENI, 2018, p. 3)

3 | METODOLOGIA

Como explicitado anteriormente, o artigo visa desenvolver um estudo de caso sobre as práticas Educomunicativas instituídas na ONG Nova Geração Brasil. A instituição, localizada no bairro do Tejuco, em São João del-Rei, atua em prol do desenvolvimento de crianças e adolescentes (6 a 18 anos) em situação de vulnerabilidade. A organização possui, como pilar principal, a missão de propiciar um futuro melhor para famílias que se encontram fora dos amparos sociais das instituições de poder. Por isso, desenvolve ações e práticas que integrem as áreas Educomunicativas, propondo aos alunos, novos mecanismos de aprendizado e experiências por meio da confluência da educação e da comunicação.

Nesse viés, buscamos entender como tais práticas afetam as populações locais, ademais, como esses indivíduos se inserem em um contexto regional.

Portanto, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

3.1 Pesquisa Bibliográfica:

Conforme esclarece Antônio Carlos Gil (1995), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir da análise de materiais já elaborados, constituída, sobretudo, por livros e artigos científicos. Em boa parte dos estudos, faz-se necessário abarcar trabalhos de todas estas naturezas, entretanto, existem pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Segundo o autor, a principal vantagem desta aplicação metodológica reside na possibilidade de conceder ao investigador, a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que as experienciadas pelas pesquisas diretas. Em diversas situações, não há outra maneira de compreender os fatos passados senão com base em dados secundários.

No contexto da proposta da presente pesquisa, pretende-se desdobrar-se em dois eixos temáticos, a saber: (a) Educomunicação e sociedade ; (b) Educomunicação e

regionalidade.

3.2 Entrevista Estruturada

A entrevista é definida por Haguette (1997:86) como um "processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado". Portanto, em outras palavras, pode-se compreender a entrevista como um método que se utiliza de perguntas e respostas para obter dados contundentemente científicos.

Segundo Lakatos (1996), a preparação relativa a aplicação metodológica deve proceder da seguinte maneira:

1. Planejamento da entrevista: deve-se ter em vista o objetivo a ser alcançado;
2. A escolha do entrevistado: indivíduo que possua familiaridade com o tema em pesquisa;
3. A disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista: deverá ser previamente agendada, a fim de assegurar que o entrevistador seja recebido;
4. As condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade;
5. A preparação específica: consiste em organizar o roteiro ou formulário com questões suficientemente relevantes.

A entrevista estruturada, especificamente, é elaborada mediante um questionário inteiramente ordenado, ou seja, as perguntas são previamente formuladas e têm-se o cuidado de não fugir do tema proposto, propiciando assim, de maneira mais efetiva, a supervisão do desempenho. Por fim, garante ainda, rapidez e uma preparação menos exaustiva por parte do pesquisador, uma vez que se desenvolve a partir de uma relação fixa de questionamentos previamente estabelecidos. (BATISTA, MATOS, NASCIMENTO, 2017, p. 8)

4 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os projetos desenvolvidos pela ONG Nova Geração Brasil são realizados em sua sede, englobando as localidades relativas aos Conjuntos Habitacionais Dom Lucas, ao Condomínio Risoleta Neves I e II e ao Parque das Cachoeiras na região do grande Tejuco. Atualmente, mais de 150 crianças e adolescentes são assistidos pelas ações socioculturais da NGBrasil.

Um dos eixos estabelecidos pela organização, refere-se às questões Educomunicativas realizadas, sobretudo, através de oficinas e atividades lúdicas e interativas. Tais intervenções são manifestadas através de materiais audiovisuais produzidos

pelos próprios alunos que vão até as proximidades dos bairros em busca de notícias e de depoimentos de moradores locais, como forma de dar voz e inserir as localidades periféricas dentro do espectro informativo da cidade de São João del-Rei. Os fanzines que circulam pela ONG também são desenvolvidos pelos próprios discentes. Ademais, vale ressaltar que existe um planejamento futuro relativo a criação de uma rádio comunitária a serviço das populações que vivem em situação de vulnerabilidade no município.

As ações realizadas de maneira participativa geram uma análise mais crítica da mídia perante os envolvidos nestes processos, além desmistificar determinadas premissas pré conceituadas sobre o fazer midiático. Como consequência, os alunos *-e suas respectivas famílias-* passam a se sentir pertencentes ao espaço de aprendizado, tal como de suas comunidades. Ainda, ao possibilitar a autonomia dos sujeitos, a ONG contribui para a profissionalização pessoal, tal como para o reconhecimento a nível social deste indivíduo.

As práticas Educomunicativas foram incorporadas ao plano de ação da NGBrasil em 2020, ou seja, ainda são conceitos prematuros em seu desenvolvimento, entretanto, já desempenham números expressivos em resultado e adesão. Em uma perspectiva futura, consolidando o know-how dentro da organização, espera-se uma crescente dos meios comunicativos regionais desenvolvidos pelos sujeitos assistidos pela ONG.

A discussão evidencia o quão eficiente os conceitos atrelados às premissas Educomunicativas podem se firmar, garantindo assim, sobretudo no âmbito regional, a inserção de populações distantes e periféricas nas áreas centrais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a presente pesquisa buscou realizar um estudo assíduo em relação ao desenvolvimento regional pautado no fomento à educação, sobretudo nos conceitos relacionados à convergência entre os parâmetros educativos e comunicacionais desenvolvidos pela ONG Nova Geração Brasil. A gênese desta pesquisa, pautou-se na compreensão inicial dos processos históricos escolares na extensão do município de São João del-Rei e suas proximidades. Entende-se, a partir desta análise, que diversas lacunas foram herdadas das carências instituídas ao longo do processo de implementação dos ambientes de ensino-aprendizagem na cidade. Ademais, foi necessário suscitar uma reflexão demasiadamente científica a fim de identificar quais as contribuições necessárias acerca da Educomunicação no desenvolvimento regional, tal como na mobilização social dos moradores e, por fim, na possibilidade de expansão sociocultural para famílias em condições de vulnerabilidade. Paralelamente, foram investigados, através de entrevistas estruturadas, os conceitos que regem os processos desenvolvidos pela instituição. Como resultado desta inquirição, pode-se concluir que a Educomunicação desempenha papéis importantíssimos acerca dos processos de ensino, uma vez que propicia aos sujeitos, aparatos suficientemente necessários para o desenvolvimento dos atores sociais e,

consequentemente, de suas regionalidades. Na extensão sanjoanense, foi possível averiguar através das ações desenvolvidas pela instituição em questão, a dimensão da importância de se investir, seja por meio de Políticas Públicas, Estado ou ONGs, nas práticas Educomunicativas como ferramentas motoras da emancipação coletiva e do empoderamento, tanto pessoal quanto regional.

Por fim, a partir do estabelecimento dos pilares essenciais para o cumprimento de todos os objetivos traçados, a ONG NGBrasil transforma a realidade de diversas famílias assistidas por suas ações, através da implementação de atividades lúdicas e pedagógicas, alicerçadas nas práxis Educomunicativas, viabilizando a valorização de todos os protagonistas sociais presentes na esfera da cidade de São João del-Rei.

REFERÊNCIAS

SOARES, Donizete. EDUCOMUNICAÇÃO - O QUE É ISTO?. **Gens instituto de educação e cultura,** São paulo, p. 1-12, 30 maio 2006.

SOARES, Ismar de oliveira. EDUCOMUNICAÇÃO UM CAMPO DE MEDIAÇÕES. **ARTIGO NACIONAL, [*S. l.*],** p. 12-24, se/dez. 2000.

SOARES, Ismar de oliveira. GESTÃO COMUNICATIVA E EDUCAÇÃO: CAMINHOS DA EDUCOMUNICAÇÃO. **ARTIGO NACIONAL, [*S. l.*]**, p. 16-25, jan/abr. 2002.

SOARES, Ismar de oliveira. GESTÃO COMUNICATIVA E EDUCAÇÃO: CAMINHOS DA EDUCOMUNICAÇÃO. ARTIGO NACIONAL, [*S. l.*], p. 16-25, 8 dez. 2020.

GONÇALVES/ MOREIRA, Karina Stein de Luca /Benedito Dielcio. JUVENTUDE E TRADIÇÃO: A PRESERVAÇÃO DA CULTURA REGIONAL MATO-GROSSENSE POR MEIO DA EDUCOMUNICAÇÃO. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, [*s. l.*], 9 set. 2016.

SANTOS/ LIMA, Ivig de Freitas /Maria Érica de Oliveira. JORNALISMO REGIONAL:O VALOR-NOTÍCIA PROXIMIDADE COMO CRITÉRIO DE NOTICIABILIDADE NA REDE NORDESTE. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, [*s. l.*],** 7 set. 2019.

HISTÓRICO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SÃO JOÃO DEL-REI. [*S. l.*], 5 jun. 2002. Disponível em: https://ufsj.edu.br/pdturismo/cadastro/historicosecedu.shtml. Acesso em: 8 dez. 2020.

BATISTA, Eraldo Carlos. MATOS, Luís Alberto Lourenço. NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980- 7031

STUMPF, Ida Regina C. “Pesquisa bibliográfica”. In: DUARTE, Jorge & BARROS, Antônio T. de. **Métodos e técnicas de Pesquisas em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2008, p. 32-50

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GIL, Antonio carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** sexta. ed. São paulo: Editora atlas s.a, 2008

FIGUEREDO/BONFIM/RESENDE/BARRETO/LIMA, Ivan Vasconcelos/ Filomena M.A /Rhafaela Dáfni Alves/ Barbara Cristina Beloti/ Ana Claudia. **VERTENTES DA EDUCOMUNICAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE ATUAÇÃO DA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS VAN NA FORMAÇÃO DE LEITORES CRÍTICOS DA MÍDIA.** Revista Triângulo, [*s. l.*], 2014.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Mídia regional e local: aspectos conceituais e tendências. **PORTAL METODISTA DE PERIÓDICOS CIENTÍFICOS E ACADÊMICOS,** [*S. l.*]**,** p. 67-84, 1 set. 2005.

MAROS/SCHMIDT/MACIEL, Cristiane /Patrícia /Marília Crispi de Moraes. CONTRIBUIÇÕES DA EDUCOMUNICAÇÃO PARA A ESCOLA COMO ESPAÇO DE COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA E DE EDUCAÇÃO DIALÓGICA. **P O I É S I S – REVISTA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO,** [*s. l.*], jan/jun. 2010.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA DE UNA CONSTRUCTORA EN MÉXICO

Data de aceite: 01/11/2023

Roger Manuel Patrón Cortés
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

Román Alberto Quijano García
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

Giselle Guillermo Chuc
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

Carlos Alberto Pérez Canul
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

Charlotte Monserrat Llanes Chiquini
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

Susana Friné Moguel Marín
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

Diana Concepción Mex Alvarez
Universidad Autónoma de Campeche
Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

RESUMEN: Este estudio tiene como propósito medir el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de una constructora ubicada en México. Este estudio es exploratorio, descriptivo y cuantitativo, participaron un total de 30 trabajadores que de la empresa. Los resultados señalan que el personal se encuentra medianamente comprometido debido a que no tiene definida su participación y su lealtad. Asimismo, tiene una mediana identificación y pertenencia. Por tanto, se propone aplicar un programa estratégico de cultura de participación, bindando iniciativa y autonomía a los empleados al compartir información y darles control en su desempeño, incrementando la confianza, la responsabilidad y el compromiso con la empresa.

PALABRAS CLAVE: Compromiso organizacional, empresa constructora, cultura de participación.

ORGANIZATIONAL COMMINTMENT STUDY FOR THE IMPROVEMT OF A CONSTRUCTION IN MEXICO

ABSTRACT: The purpose of this study is to measure the level of organizational

commitment of the workers of a construction company located in Mexico. This study is exploratory, descriptive and quantitative, a total of 30 workers from the company participated. The results indicate that the staff is moderately committed because their participation and loyalty are not defined. Likewise, it has a medium identification and belonging. Therefore, it is proposed to apply a strategic program of culture of participation, giving initiative and autonomy to employees by sharing information and giving them control over their performance, increasing trust, responsibility and commitment to the company.
KEYWORDS: Organizational comitment, construction company, culture of participation.

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) requieren definir sus líneas de acción y adaptarse a los cambios del nuevo entorno económico mundial con la finalidad de mejorar su competitividad y aprovechar el comercio tanto nacional como internacional. En México existen más de 18,000 empresas constructoras, de las cuales el 97.5% son PyMEs (El empresario, 2011). Este sector es importante porque contribuye al desarrollo económico de cualquier país mediante la dotación de viviendas, escuelas, hospitales, carreteras, cines, parques, teatros e infraestructura. Además de crear empleos y generar impuestos utiliza insumos provenientes de otras empresas tales como cemento, cal, arena, madera, aluminio, hierro y acero entre otros; beneficiando a 66 ramas de actividad a nivel nacional (INEGI, s.f.). Ante este contexto, las PyMEs tienen que manejar el cambio con empleados comprometidos, identificados con los valores y objetivos empresariales y que además sientan a la empresa como si fuera propia (Dessler, 1996).

Compromiso organizacional

Una variedad de investigaciones sobre el compromiso organizacional se han dedicado a estudiar los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, otros se han centrado en identificar cuáles son los principales comportamiento que se derivan de cada una de esta relaciones y, por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos. A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, se la ha llamado compromiso organizacional. Para Meyer y Allen (1991) el compromiso es un estado psicológico que determina la relación entre un empleado y la organización para la que trabaja, esta relaci*ón presenta implicaciones* respecto a la decisión del empleado para continuar trabajando en ella, o dejarla. Estos autores dividieron el compromiso en tres componentes:

a) El deseo o compromiso afectivo se manifiesta mediante la identificación y afinidad con la organización, a través de actitudes como el orgullo de permanecer en la organización, cuando se emociona al señalar que trabaja en ella, o cuando habla mucho de la empresa en reuniones familiares o amigos, se refleja también en la solidaridad que muestra el trabajador al sentirse preocupado cuando la empresa

está pasando por una mala racha, o cuando se alegra de que las cosas funcionen bien.

b) La necesidad o compromiso continuo se expresa cuando a mayor edad y antigüedad en la empresa, el compromiso será mayor con la misma. Sin embargo, mientras mayor sea el nivel educativo y la capacitación recibida por parte de un trabajador, menor será su compromiso, pues se amplían sus posibilidades de aportar sus conocimientos a otra empresa.

c) El deber o compromiso normativo se establece como una obligación que el trabajador adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables.

Por su parte, Grajales (2000) reconoce cuatro factores que explican el compromiso organizacional:

a) Lealtad. Es la espera pasiva pero optimista del trabajador para que la empresa mejore. Incluye defender a la empresa ante las críticas externas con la esperanza de que la administración de la misma haga lo correspondiente.

b) Pertenencia. Se refiere a la sensación de que la empresa es parte del empleado y el empleado es parte de la empresa. Hace que el empleado se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, y la defienda ante cualquier situación que pudiera afectarla.

c) Identificación. Es el deseo de estar involucrado con una empresa en todo su accionar y desarrollo. Los empleados comprometidos se sienten dispuestos a trabajar por los objetivos y la misión de la empresa, sienten a la empresa como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se sienten orgullosos de ella y comentan a otros los beneficios que les otorgan.

d) Participación. Consiste en permitir que el trabajador se involucre en las decisiones para contribuir, aumentar la comprensión, incrementar la productividad y favorecer la satisfacción laboral. El interés, la motivación y la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral.

Planteamiento del estudio, objetivo y justificación.

La constructora inició sus actividades en el año de 1975 mediante el uso de sus propios materiales fabricados. Actualmente ha construido alrededor de 7,000 viviendas. Los servicios que ofrece son construcción de vivienda de interés social, media y residencial, terracerías, pavimentos, obras de drenaje, redes de agua potable, urbanización de fraccionamientos, electrificación, alumbrado público, edificación de escuelas y construcción comercial entre otros. Sus trabajadores está capacitado para realizar trabajos de construcción desde una casa habitación hasta la puesta en marcha de complejos habitacionales. Si visión empresarial es ser una empresa líder en construcción y promoción, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento. Utiliza métodos

innovadores que permiten desarrollar viviendas más cómodas, de mayor calidad y que proporcionan un mejor estándar de vida a las familias de la localidad. Asimismo, tiene como misión construir y promover casas habitación donde se integre la innovación, calidad, personal calificado, trabajo en equipo, servicio y una tecnología de punta para satisfacer las necesidades de sus clientes, del mercado inmobiliario y de sus colaboradores. La empresa cuenta con cuarenta años de operación y a pesar de la incertidumbre económica mundial se ha mantenido vigente adecuándose a los tiempos modernos. Sin embargo, la mejora de la constructora requiere reconocer y superar no sólo los embates económicos y técnicos, sino también, aquellos relacionados con el compromiso de los trabajadores, el cual puede estar afectando el desarrollo y la competitividad de la misma, por lo que se decidió realizar el presente estudio que tiene como objetivo determinar el grado de compromiso de los empleados de la empresa constructora. El estudio contribuye a la literatura empresarial de las PyMEs y a precisar el nivel de compromiso que tienen los trabajadores de la empresa con la finalidad de que los encargados de la toma de decisiones fortalezcan sus planes de trabajo en beneficio de un mejor desempeño del personal que contribuya al desarrollo económico de su localidad y de México.

DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Esta investigación es exploratoria, descriptiva y cuantitativa. Participan 30 trabajadores que conforman la empresa. Para la recolección de datos se utiliza el instrumento “Escala del Grado de Compromiso de los Empleados” de Grajales (2000). Este instrumento es de fácil y rápida aplicación. Tiene de 21 ítems con cinco alternativas de respuesta cada uno: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) Medianamente en desacuerdo, 3) No lo tengo definido, 4) Medianamente de acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo. Pueden obtenerse puntajes mínimos de 21 y máximos de 105. Se solicitó la autorización de los dueños de la empresa para realizar el estudio con su personal. Asimismo, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad ubicada en el sur de México. Los cuestionarios se administraron en la empresa previa cita. Se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal. El análisis estadístico de la Escala del Grado de Compromiso de los Empleados obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de .76.

RESULTADOS

Con base en el instrumento: Escala del Grado de Compromiso de los trabajadores se muestran los resultados en la Tabla 1.

Dimensiones	N	Media	Desviación Estándar
Participación	30	3.34	.64
Identificación	30	3.76	.61
Pertenencia	30	4.17	.87
Lealtad	30	3.17	.67
Compromiso general	30	3.63	.42

Tabla 1. Escala del grado de compromiso de los trabajadores de la empresa constructora.

Elaborado con base en datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 1 se observa que el personal no tiene definida su participación (3.34), pues no se consulta, ni se toma en cuenta su opinión, lo que tiende a bajar el ánimo de los empleados para contribuir con propuestas de innovación, o bien, generar ideas en beneficio de la empresa. Esta situación es importante ya que los trabajadores manifiestan sus opiniones cuando se presentan problemas en su área de trabajo y desean colaborar en la búsqueda de soluciones, pero no son tomados en cuenta por las autoridades de la constructora. El personal tampoco tiene definida su lealtad (3.17), ya que no pretenden realizar más trabajo de lo que les pagan y además no saben si es una de las mejores empresas para trabajar, aunque tampoco anhelan tener un trabajo diferente. Además, el personal de la empresa constructora se encuentra medianamente identificado (3.76), pues tienen la voluntad de hacer su mayor esfuerzo para que la empresa tenga éxito y con gusto usaría un distintivo o un uniforme que lo identifique como miembro de la misma. Igualmente, mostraron un mediano sentido de pertenencia (4.17), ya que en cierta forma tienen la sensación de pertenecer a la empresa y sienten que son parte de la misma. Con relación al grado de compromiso, el resultado fue que el personal se encuentra medianamente comprometido con la empresa (3.63). Este estudio es consistente con Regnault (1995), Loli (2006), y Barraza (2008) quienes encontraron la existencia de un compromiso moderado o la tendencia a un mayor compromiso en sus investigaciones.

CONCLUSIONES

El personal de la empresa constructora se encuentra medianamente comprometido porque no tiene definida su participación y su lealtad. Asimismo, tiene una mediana identificación y pertenencia. La empresa debe impedir que los empleados caigan en la apatía y que la situación decaiga.

La empresa debe tomar en cuenta las opiniones del personal y permitirles un mayor involucramiento en los objetivos. Además, debe hacer sentir a los empleados que están trabajando en una buena empresa y reforzar la identidad y el orgullo de pertenencia. Adicionalmente, los directivos deben procurar que los empleados se sientan a gusto en la constructora, desempeñen sus actividades con alegría y la defiendan ante diversas

situaciones que la afecten.

Se sugiere que los directivos no sólo se orienten a los resultados económicos del negocio, sino que le presten mayor atención a la valoración del factor humano ya que los trabajadores consideran su trabajo como algo muy valioso y por el cual están dispuestos a comprometerse, pero existen ciertos factores dentro del ambiente de la organización que también están ocasionando un mediano compromiso, repercutiendo en la productividad y eficacia de la empresa.

Se propone aplicar un programa estratégico de cultura de participación, otorgando mayor iniciativa y autonomía a los empleados al compartir información y darles mayor control en su desempeño laboral, aumentando la confianza, responsabilidad y compromiso con la empresa. Lo que es consistente con Robbins y Judge (2017) quienes señalan que cuando los empleados participan en las decisiones que les conciernen e incrementan su autonomía y control de su vida laboral, éstos estarán más satisfechos, motivados, y comprometidos; por lo que serán más productivos en beneficio de la organización.

Se sugiere realizar mayor investigación sobre el tema, de tal forma que se obtengan resultados más sólidos en este tipo de empresas. Estudios cualitativo pueden profundizar sobre los resultados obtenidos, entre otros aspectos

REFERENCIAS

Barraza, A. (2008). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio. Avances en Supervisión Educativa. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*. Recuperado de: http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=437&Itemid=64. Consultado el 13 de febrero de 2015.

Dessler, G., (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

El empresario. (2011). Pymes de la construcción, industria en riesgo. Recuperado de: http://elempresario.mx/actualidad/pymes-construccion-industria-riesgo. Consultado el 2 de diciembre de 2015

Grajales, T. (2000). *Manual de la Escala de Grado de Compromiso de los empleados Universitarios*. México: UM.

INEGI. (s.f.). Cuentame…Economía. Recuperado de: http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/default.aspx?tema=E. Consultado el 5 de diciembre de 2015

Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 9, No. 1 pp. 37-67

Meyer J.P. y Allen N.J. (1991). A three component comceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

Regnault, Z. (1995). Compromiso organizacional de los docentes que laboran en el programa de posgrado de la UPEL-IPB. Centro de Información y Documentación del Instituto Pedagógico de Barquisimeto (CIPIPB).

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a. ed.). México: Pearson Educación.

CAPÍTULO 6

LIDERANÇA INSPIRADORA: COMO INOVAR NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES INSPIRANDO NOVOS LÍDERES

Data da submissão: 07/09/2023 *Data de aceite: 01/11/2023*

Rios, H. M
UNIFSJ
Itaperuna – RJ
http://lattes.cnpq.br/3744189624074258

RESUMO: A liderança é essencial dentro de uma empresa, pois ela necessita repensar o conceito organizacional a todo instante, para desempenhar o trabalho com eficiência, visando ao atingimento das metas. Esse estudo buscou na literatura, a compreensão de como a liderança inspira seus liderados e novos líderes através da capacidade de inovar que interfere na estratégia das empresas. Pensando nisso, o presente estudo tem como objetivo rever discussões descritas por autores sobre liderança, analisando as funções essenciais que líderes realizam em uma organização, enfatizando a importância do mesmo para o sucesso da atividade empresarial e do desenvolvimento de novos líderes dentro da organização. Esse estudo tem como ponto relevante, tratar o papel do líder como articulador da estratégia empresarial através da inovação e formador de novos líderes. Desta forma, além da revisão de literatura, foi desenvolvido e aplicado online um questionário que foi respondido por 62 profissionais, sendo 67,7% em cargo de liderança. Os resultados indicaram, para esta amostra especifica, uma falta de entendimento sobre o papel do líder, pois muitos nem se reconhecem como tal, realizam atividades de liderança, mas não são líderes e os colaboradores não entendem o que de fato é uma empresa inovadora, assim como o papel do gestor no processo de estimular a inovação.

PALAVRAS-CHAVE: liderança, estratégia, liderança inspiradora, inovação.

INSPIRED LEADERSHIP: HOW TO INNOVATE IN THE STRATEGY OF ORGANIZATIONS INSPIRING NEW LEADERS

ABSTRACT: Leadership is essential in a company, because it needs to rethink the organizational concept at all times, for the efficiency work, aiming at achieving the goals. This study sought literature, its leadership leadership was inspired by new leaders and the ability to innovate in business strategy. Thinking about it, the present study aims to direct people to leadership by analyzing how the major organizations they play in an organization, emphasizing the importance to the success

of the business activity and the development of new organizations within the organization. This study aims to discuss the role of leadership as an articulator of business motivation through innovation and the formation of new leaders. Thus, in addition to the literature review, a questionnaire was developed and applied by 62 professionals, 67.7% in leadership load. The indicators indicated for this sample a lack of flexibility on the role of the leader, but they were not very important for the exercise of an innovative company, as well as the role of the manager in the process of stimulating innovation.
KEYWORDS: leadership, strategy, inspiring leadership, innovation

1 I INTRODUÇÃO

O presente estudo justifica-se na importância da liderança nas empresas, pois é através dela que há influência nas ações dos sujeitos para a determinação e atingimento das estratégias empresariais. Para isso, a atuação da liderança deve ser eficaz e inspiradora, onde ela, juntamente com seus liderados, trabalhe focando um único caminho, alcançar os objetivos comuns, apresentando papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança organizacional (OLIVEIRA, 2007).

Para Bergamini (2009a), uma liderança inspiradora estimula a inovação dentro de uma empresa. A inovação em uma organização pode ser relacionada aos estímulos de uma boa atuação da liderança. O papel do líder é cultivá-la, provendo um ambiente onde a ideia possa florescer. Essa relação é o foco deste estudo.

Em tempos de crise financeira, a inovação deixa de ser vista como parte essencial de sustentação de uma empresa e o foco se torna somente a rentabilidade empresarial de curto prazo. A inovação deveria ser vista como um fator central de desempenho e crescimento de uma empresa, pois ela permeia na construção da estratégia empresarial, aproveitando as novas ideias criadoras de valor de seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros (PORTER, 1985).

Nesse estudo, a liderança é pesquisada para compreender a maneira como ela influencia na construção da estratégia empresarial através da inovação e do desempenho de seus subordinados e novos líderes.

O'Toole (1998) afirmou que profissionais de RH, em diversos países no mundo, dizem estar preocupados em como as organizações em que trabalham desenvolveriam suas futuras lideranças.

Mas afinal, como habilitar os profissionais para cargos de liderança? Para o consultor indiano Ram Charan (2009), a resposta está no modelo proposto por ele, nomeado como a Teoria do Pipeline da Liderança, que será descrita no conteúdo desse estudo. Essa teoria se configura em um modelo que permite identificar o potencial do perfil de liderança a ser desenvolvido nos profissionais de uma empresa. Utilizando esse modelo, é possível que os profissionais construam e desenvolvam planos de carreira e preparem seus sucessores com planejamento e aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de cada um.

Para Carnegie (2003), a liderança é uma habilidade que pode ser evoluída e sempre melhorada. A discussão procura ir além da busca de associações entre tipos de liderança e seus resultados, para começar a se concentrar em como os efeitos dessa associação ocorrem.

Pensando nisso, o presente estudo tem como objetivo rever discussões descritas por autores sobre liderança, analisando as funções essenciais que líderes realizam em uma organização, enfatizando a importância do mesmo para o sucesso da atividade empresarial e do desenvolvimento de novos líderes. Esse estudo tem como ponto relevante, tratar o papel do líder como articulador da estratégia empresarial através da inovação e formador de novos líderes. Através desse estudo, objetiva-se oferecer contribuição para os estudos sobre a temática liderança.

A revisão da literatura apresentada neste estudo e o questionário aplicado a um grupo de profissionais busca compreender como um líder possui um papel articulador da estratégia empresarial, incentivando a inovação e desenvolvendo novos líderes, pois a implantação de uma estratégia é de responsabilidade do líder que deve inspirar através da inovação. É papel do líder desenvolver o espírito inovador em seus liderados e novos líderes.

2 | A LIDERANÇA ARTICULADORA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL ATRAVÉS DA INOVAÇÃO

Para Christensen (2011), a inovação é a capacidade de transformar o baixo desempenho em uma tecnologia que transforma os serviços e produtos oferecidos pela empresa aos seus clientes, para um desempenho de maior valor.

Yukl (1998) definiu liderança como o ato de influenciar o trabalho de uma equipe organizada para a realização da estratégia empresarial.

A inovação é um fator essencial para a formulação da estratégia empresarial. Um ambiente de trabalho burocrático, temeroso e hierárquico faz com que o espírito inovador dos funcionários se torne inibido. Contudo, é papel do líder entender que esse processo de inovação é gradativo e não em curto prazo, pois é desenvolvido a partir da quebra da resistência dos colaboradores da empresa (KOTTER, 1995).

Ainda para Kotter (1995), os colaboradores precisam participar do processo de inovação empresarial de forma gradual para que haja aprendizagem corporativa para os mesmos. Contudo, quando esse processo de participação não é bem instituído, haverá uma falta de confiança desses colaboradores em atingir o espírito inovador no qual a empresa necessita.

Um líder precisa analisar como os funcionários interagem entre si e com a organização, e como eles reagem com os processos, mudanças e políticas da empresa. Para Bennis (1996), ainda que os programas de mudança para incentivar a inovação

empresarial são, por muitas vezes, assustadores, longos e possuem pouco impacto entre os colaboradores. As empresas podem inovar sem depender de tais programas para progredir. E, neste sentido, o líder pode utilizar melhor os talentos existentes para a inovação de uma empresa, definindo condições que deixem que as redes dinâmicas de inovação apareçam e cresçam, sem ser necessária a implantação de programas de mudança. Ele precisa definir primeiramente o tipo de inovação que ajuda a obter os resultados estratégicos e que impulsionam o crescimento empresarial (BERGAMINI, 2009a).

Em tal ambiente empresarial, o líder valoriza as ideias de seus liderados, passando a eles confiança para que se expressem sem correr riscos. Tal consideração deve incentivar os trabalhadores, e se houver falhas, eles não serão punidos, pois a empresa aprende e cresce com essas falhas. O autor afirma que caso a organização destrua essa confiança, além de perder as informações importantes decorrentes da aprendizagem com seus próprios colaboradores, pode se perder também, um comportamento inovador entre seus empregados (TOZZI, 2010).

O incentivo à participação na inovação faz com que os colaboradores acreditem que suas ideias são valorizadas e que podem mostrá-las e agir conforme o que eles acreditam. Eles podem fracassar, mas os fracassos podem ser transformados em aprendizados. O papel do líder se torna fundamental neste processo ao desenvolver esse espírito inovador em seus liderados, para que eles percebam que suas decisões são importantes para a empresa como um todo (MARIOTTO, 2003).

O líder experimenta abordagens de liderança para criar equipes de projeto e analisa tópicos e ideias que inovem. É necessária uma liderança que agrega aprendizagem e conhecimento coletivo, para o atingimento dos resultados estratégicos (YUKL, 1994).

Líderes identificam possíveis impactos perante eventos e saídas para a solução de problemas, estruturam a inovação para a mudança dentro de uma organização e desenvolvem novos líderes. É dever do líder, motivar e inspirar os seus liderados em prol da execução de processos e ações (KOTTER, 2001).

A inovação pode ser liderada, medida e rastreada e não somente encorajada pelo líder, como um fator central nas aspirações de crescimento de uma organização. Ela deve ser de responsabilidade do líder, pois ele deve prover um ambiente onde a ideia possa florescer. Sendo assim, a inovação passa a se tornar natural. Dessa forma, o líder necessita realizar ações para mudar a estratégia da empresa, inspirando o espírito inovador em seus liderados, para que os mesmos participem. A definição da estratégia empresarial advém do *feedback* sobre os processos e produtos, pois aproveita as novas ideias criadoras de valor de seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros (VOLBERDA, 2004).

3 I A LIDERANÇA QUE INSPIRA SEUS LIDERADOS E NOVOS LÍDERES

Compreender os efeitos de liderança no desempenho organizacional requer o

exame de vários níveis de liderança simultaneamente (HUNTER et al., 2007).

Em organizações de qualquer tamanho, é provável que o desempenho organizacional esteja relacionado com os efeitos agregados de líderes em diferentes níveis hierárquicos. A maioria dos estudos anteriores de liderança tem centrado sobre a eficácia de líderes superiores, mas os líderes em diferentes níveis organizacionais são claramente importantes também (HUNT, 1991).

Grant (1991) em seus estudos apontou que foi notável que de fato líderes superiores possuem dificuldade de transmitir conhecimento entre as gerações de novos líderes, uma vez que há uma falta de comunicação e competência para essa transmissão de informações.

Com o intuito de se programar novas iniciativas inovadoras, os líderes em níveis superiores devem reforçá-las para os líderes de nível mais baixos; ou seja, eles devem buscar lidar efetivamente com a possível resistência desses líderes de nível mais baixos a essas inciativas inovadoras. A partir disso, esses líderes procurarão entender os interesses dos demais trabalhadores da empresa, para que os mesmos possam apoiar e convencer os demais funcionários de que as novas iniciativas são importantes (KOUZES, 2003).

Para Ansoff et al. (1990) os líderes de nível inferior, quando estão mais envolvidos na formulação da estratégia da sua organização, contribuem de forma mais efetiva para o desempenho empresarial. Entretanto, quando esses líderes não apoiam a estratégia, eles são, por vezes, capazes de sabotá-la. Isto sugere que para realizar ganhos de desempenho a partir de uma mudança estratégica, requer que ambos os líderes, superiores e subordinados, se comuniquem de forma eficaz para que a estratégia seja aplicada sem problemas; pois se os líderes subordinados não estão comprometidos com a estratégia, a implementação está em risco (KRAUSZ, 2005).

Hitt (2002) afirma que as empresas possuem dificuldade de aumentar a produtividade dos seus colaboradores e de desenvolver suas lideranças presentes e futuras. Dentre as dificuldades na formação dessas lideranças está a ligação de ferramentas de gestão e passagem de conhecimentos entre gerações de gestores; inadequações à mudança organizacional; ressentimento de colaboradores antigos que desejavam ou aguardavam conseguir cargos; alta de uma rede de relacionamentos (*networking*) e novos colaboradores mais concentrados na próxima promoção do que no trabalho em si são alguns dos problemas.

Para Grant (1991), o que difere as melhores empresas de outras é o desenvolvimento de futuras lideranças, pois é o modo de liderar que deve estar unido com as atividades diárias da empresa, para isso o desenvolvimento das lideranças deve estar interligado com as estratégias empresariais.

Robbins (2002) afirma que para o desenvolvimento de lideranças, é necessário que haja programas de avaliação de desempenho, de treinamento e de remuneração variável unidos. As iniciativas de incentivo à liderança devem ser reforçadas pelas práticas de lideranças superiores, juntamente com promoções de líderes inferiores alinhadas ao

discurso de inovação da empresa.

É preciso ajudar essas lideranças recém-chegadas a entender os valores e habilidades exigidos em cada nível gerencial, para aumentar as chances de sucesso desses profissionais na empresa (CHARAN et al., 2009).

Para desenvolver líderes eficazes em todos os níveis, as organizações precisam identificar precocemente candidatos a líder, oferecer-lhes tarefas para seu crescimento, dar-lhes *feedback* útil e aconselhá-los. Sem um processo que ajude esses líderes a capacitar o gerenciamento de tempo e os valores adequados a cada nível de liderança, nenhum tipo de treinamento ou coaching terá grande impacto (CHARAN et al., 2009).

Pensando nisso, Charan (2009), consultor indiano, defendeu que a resposta está em um modelo para identificar lideranças nomeado como a Teoria do Pipeline da Liderança. Essa teoria se configura em um modelo que permite identificar o potencial do perfil de liderança a ser desenvolvido nos profissionais de uma empresa. Utilizando esse modelo, é possível que os profissionais construam e desenvolvam planos de carreira e preparem seus sucessores com planejamento e aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de cada um.

Ao adotarem esse modelo, ao invés de ir buscar talentos, que nem sempre estão disponíveis no mercado, é possível desenvolver líderes dentro das organizações através da participação de líderes que inspirarão essas novas lideranças.

O Pipeline de Ram Charan (2009) possui seis passagens na qual ele demonstra como capacitar um novo líder através de ensinamentos de liderança. Cada passagem mostra como um novo líder irá, através de aprendizagem por outros líderes da empresa, alcançar por etapas, níveis de liderança superiores.

A primeira passagem é de deixar de gerenciar a si mesmo para gerenciar os outros, o colaborador individual se torna líder de primeira linha. O futuro líder necessita deixar de ter um foco exclusivo no seu trabalho dentro da empresa para começar a olhar para o trabalho dos seus subordinados.

A segunda passagem é de deixar de gerenciar somente subordinados para gerenciar outros líderes. Nessa passagem, o líder precisa deixar as tarefas individuais para aprender a gerir outros líderes que estão subordinados a ele. Líderes esses que estão coordenando equipes e projetos, visando os resultados da organização.

A terceira passagem é de deixar de gerenciar gestores para se tornar um gerente funcional. Nessa passagem, o líder aprende a ser funcional e gerenciar líderes que estão na primeira e na segunda passagem do pipeline.

A quarta passagem é deixar de ser um gerente funcional para se tornar um gerente de negócios. Nessa passagem é necessário mais conhecimento da estratégia da empresa e analisar as propostas e planos para atingir maiores resultados financeiros.

Já na quinta passagem é deixar de ser um gerente de negócios para se tornar um gerente de grupo. Nessa passagem, o líder desenvolve gestores de negócio, valoriza e

motiva o trabalho das equipes de todas as unidades da organização.

A sexta e última passagem, é deixar de ser um gerente de grupo para ser um gestor corporativo. Nessa passagem o líder precisa conhecer completamente a empresa e sua essência, a importância dos valores, missão e cultura organizacional. Ele precisa estar focado no todo da empresa, muito mais em seus valores do que em suas habilidades, pois desenvolve mecanismos operacionais e precisa estar em sintonia com a estratégia da organização.

O Pipeline envolve os futuros líderes a cada nível, demostrando como fornecer um fluxo constante de ideias e como solucionar melhor os problemas da organização com um fluxo previsível de inovações que irão impulsionar as estratégias empresariais.

No momento em que todos esses líderes estiverem articulando conceitos e analisando que suas ideias podem de fato impulsionar as estratégias empresariais, toda a organização estará realmente engajada em inovação.

Nesse processo do Pipeline, o líder juntamente com o RH precisa capturar as informações necessárias para identificar os talentos presentes e futuros. O RH tem o papel de captar o crescimento dos talentos dentro da empresa e propiciar que os líderes observem as lacunas que os profissionais de sua equipe possuem e realizar o treinamento necessário para eles (ROBBINS, 2002).

No Pipeline, a cada nível que se avança, os líderes precisam dominar estilos operacionais diferentes, nuances culturais e outras áreas novas. É necessário desenvolver e avaliar esses líderes com essas especialidades. Sem o modelo Pipeline, isso não é feito porque o modelo de desenvolvimento da área de RH sozinho, não prevê o aprendizado e os novos critérios de avaliação que variam à medida que os níveis dos cargos mudam (BARCELLOS, 2002).

As seis passagens para a liderança mencionadas por Ram Charan (2009) na sua Teoria do Pipeline da Liderança, facilitam os processos de planejamento de sucessão, desenvolvimento e seleção de profissionais. Os líderes e RH possuem clareza dos requisitos, entendendo o que precisam desenvolver e quem está pronto para promoções, minimizando inclusive frustrações e estresses; além da redução do tempo de desenvolvimento dos líderes, que não passariam duas vezes pela mesma etapa (CHARAN et al., 2009).

A Teoria do Pipeline por Ram Charam (2009) pode servir como base para estruturar o treinamento de liderança da empresa, antecipando as necessidades de desenvolvimento para cada nível de Pipeline, pensando em desenvolver seus talentos internos, visando o sucesso na nova posição e garantindo o processo sucessório da empresa.

Para Khurana (2002), os líderes começaram a compreender que, se quisessem equipes inovadoras para as suas empresas, não seria possível criar o comportamento inovador através de recompensas. Eles teriam que fazer muito mais para incentivar a inovação, seria necessário criar equipes estruturadas, incentivando a autonomia pessoal, através de treinamento, apoio e noções de risco.

Um ambiente inovador estimula que as decisões deixem de ser centralizadas, abrindo espaço para que soluções e ideias surjam. Nesses ambientes, as ideias não precisam vir somente dos líderes superiores da empresa, mas também dos seus liderados.

Em um ambiente inovador, novos líderes contribuem e são estimulados a tal pelos seus líderes superiores. Se uma empresa não possui um ambiente propício ao desenvolvimento de novos líderes, dificilmente será possível apontar um horizonte de inovação.

4 I PESQUISA DE CAMPO: LIDERANÇA INSPIRADORA – COMO INOVAR NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES INSPIRANDO NOVOS LÍDERES

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange ao seu objetivo, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Exploratória porque visa proporcionar "maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-la mais explícita" (GIL, 2002, p. 41) e descritiva, com a intenção de descrever "características de determinada população ou fenômeno", utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário (GIL, 2002, p. 42).

Foi elaborado um questionário na plataforma *google forms* e o link foi enviado para trabalhadores de diversas empresas que exercem diferentes cargos, situados nas cidades do estado do RJ – Brasil.

O questionário foi online, sendo assim, não há possibilidade de mensurar o total da população que tenha acessado o link da pesquisa. Portanto, a amostra, isto é, o total de respondentes, se resume a 62. Foram colhidas 62 respostas e 41,9% trabalham em suas empresas há mais de cinco anos, o que é muito útil para a análise do estudo, pois são trabalhadores que possivelmente possuem bastante conhecimento de suas empresas.

As questões do questionário, que estão situadas no Apêndice desse estudo, foram montadas no intuito de fazer uma análise descritiva perante as respostas para correlacionar à questão da liderança com a inovação e estratégia empresarial, através da compreensão e vivência de colaboradores de diversas organizações e também suas diferentes abordagens e perspectivas sobre a questão.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Perfil dos respondentes

Os profissionais são de diversas áreas de atuação, entre assistente de RH, Analista de RH, Operador de máquina, Gerente de TI, Auxiliar Administrativo, Gerente Comercial, Diretor Financeiro, Assistente Administrativo, Analista de Negócios, Engenheiro, Assistente Financeiro, Coordenadora Comercial, Sócio, Consultor de RH, Gestor de Negócios,

Analista Contábil, Fundador da empresa, Serviços Gerais, Gerente de Marketing, Contador, Gerente de Estoque, Gerente de Projeto.

Os profissionais são de diversas faixas etárias, de 18 a 25 anos (11,3%), de 26 a 30 anos (21%), de 31 a 35 (21%), de 36 a 40 (14,5%), de 45 a 50 (11,3%), de 41 a 44, de 51 a 60 e acima de 61 anos teve porcentagem muito baixa. Nota-se que a maioria é de 26 a 35 anos (42%). É notável que jovens estejam cada vez mais chegando a cargos de liderança. Nesta faixa etária, 50% disseram estar em cargos de liderança.

A transição para a primeira passagem como líder é bastante marcada por inúmeros desafios, que podem ser maiores quando o novo líder é jovem e tem pouca experiência profissional e de vida (CHARAN et al., 2009).

Yukl (1998) definiu liderança como o ato de influenciar o trabalho de uma equipe organizada para a realização da estratégia empresarial. Analisando as amostras, 67,7% afirmaram que exercem papel de líder dentro de suas organizações. Nota-se que apesar dessa alta porcentagem, há uma falta de identificação com a autodenominação como líder, pois houve nomeações como "sócio" e "sou o fundador da empresa", porém nenhum colaborador se denominou com a palavra líder.

Para Ferreira (2008), a liderança é uma habilidade que pode ser evoluída e sempre otimizada. É necessário que se compreenda o que é um líder e o seu papel, assim como entender a importância do mesmo em uma organização para que a identificação como tal e perante os liderados seja validada.

4.2.1.1 Análise Individual do respondente: "sou o fundador da empresa"

Analisando alguns questionários individuais, principalmente um no qual o colaborador se denominou como "sou o fundador da empresa". Refere-se a um jovem de até 25 anos, com uma empresa de menos de dois anos.

Para Yukl (1998), no intuito de se identificar o potencial do perfil de liderança a ser desenvolvido nos profissionais de uma empresa é necessário preparar seus sucessores com planejamento e aproveitamento máximo dos talentos e habilidades de cada um.

Quando questionado se sua empresa faz ou não você se sentir a vontade para expor suas ideias e se haveria consequências em sua empresa caso sua ideia não desse certo ele afirmou que sim, pois perderia tempo e dinheiro.

Perante a afirmação desse jovem, é notável que ele não evidencia o valor da participação de seus colaboradores para a inovação de sua empresa e nem encara sua equipe com potencial para novos líderes, pois não faz referência a sua fala aos seus colaboradores e nem a sua empresa como um todo, uma vez que evidencia somente aos seus possíveis prejuízos pessoais decorrentes da empresa quando afirma sobre perda de tempo e dinheiro próprio.

Para Porter (1999), a inovação deveria ser vista como um fator central de

desempenho e crescimento de uma empresa, pois ela permeia na construção da estratégia empresarial, pois aproveita as novas ideias criadoras de valor de seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros.

4.2.2 Programas de desenvolvimento de lideranças

Como já foi mostrado, apesar dos 67,7% de colaboradores se identificarem como líderes, 50% afirmaram que não existem programas de desenvolvimento de liderança na empresa onde trabalham.

Bryant (2003) afirmou que profissionais de RH, em diversos países no mundo, dizem estar preocupados em como as organizações em que trabalham desenvolveriam suas futuras lideranças.

É notório que há ainda pouco engajamento e possivelmente pouca preocupação em programas de desenvolvimento de futuros líderes.

A metade dos respondentes do questionário, ou seja, 50% dos respondentes, afirmaram que suas empresas possuem programas de desenvolvimento de lideranças, afirmaram que é através de treinamentos, cursos e programas. Também afirmaram que é através de líderes mais experientes que transmitem seus conhecimentos e suas experiências aos novos líderes, através de encontro de líderes.

As respostas que afirmaram que não possuem tais programas mostraram que os líderes são nomeados por substitutos, que há treinamentos externos para líderes, porém não há programas internos e que até não há esse tipo de preocupação em sua empresa.

4.2.2.1 Análise Individual do respondente: "sócio"

Analisando outro formulário individual, no qual o colaborador se intitulou como "sócio", o mesmo afirmou que existe programas de liderança em sua empresa através de meritocracia, até chegar a sócio e que os líderes incentivam a inovação através da distribuição de bônus semestrais.

Nota-se uma falta de compreensão no que de fato seriam programas de liderança e também sobre o que é inovação e uma empresa inovadora, pois novamente ele reduz a uma questão de lucro próprio através de bônus possivelmente por meritocracia como o mesmo afirmou.

Em tempos de crise no mercado atual, a inovação, por muitas vezes é deixada de lado ou até mesmo mal compreendida e incentivada. Muitas empresas tentam incentivar seus colaboradores para terem um retorno de trabalho mais rentável através de incentivos financeiros. A inovação deixa de ser vista como parte essencial de sustentação de uma empresa e o foco se torna somente a rentabilidade empresarial (PORTER, 1999).

4.2.3 Incentivo à inovação por parte das lideranças / O que é uma empresa inovadora?

Do total de respondentes, 72,6% afirmaram que seus líderes incentivam a inovação na empresa; 69,4% acreditam que sua empresa seja inovadora; 68,6% acreditam que sua empresa faz com que se sintam a vontade de expor suas ideias e 65,7% acreditam que caso suas ideias não deem certo, não haverá consequências para eles dentro da empresa.

Esses números se aproximam, porém há formulários com divergências nas respostas dos colaboradores nas afirmações da compreensão se suas empresas são ou não inovadoras e de que forma seus líderes incentivam a inovação.

A atenção vai para dois respondentes que responderam que suas empresas são inovadoras, porém as respostas se contrapõem:

- “Buscando oportunidades de melhorias, falta à capacitação dos colaboradores.”
- “Sempre querendo inovar, e tendo muita rotatividade com os funcionários.”

Nota-se o contraponto quando se analisa através de autores como Kotter (1995), que afirmou que os colaboradores precisam participar do processo de inovação empresarial de forma gradual para que haja aprendizagem corporativa para os mesmos, é através disso, que haverá diferenças na construção das capacidades e na confiança desses colaboradores para atingir o espírito inovador no qual a empresa necessita.

Já os respondentes que mencionaram que suas empresas não são inovadoras, afirmaram que o foco é no setor financeiro e administrativo e que a empresa parece não estar preocupada com a inovação.

Isso novamente afirma o que foi dito no estudo, que em épocas de crise no mercado, como o país tem vivido ultimamente, a inovação não é vista como prioridade. A prioridade se torna a lucratividade que a empresa possui e o valor dos seus colaboradores para a organização, o quanto eles geram lucram ou não geram para a empresa (PORTER, 1985).

Houve um respondente que afirmou que não há concorrência que o obrigue a inovar. Interessante refutar que o autor Bergamini (2009b) afirmou que a inovação não é uma obrigação empresarial e sim um propósito que, aliás, tem muito a ver com competitividade no mercado.

Outro respondente afirmou que sua empresa não é inovadora e que seus líderes não incentivam a inovação e que isso causa frustração.

Apesar de 68,6% dos colaboradores afirmarem que se sentem à vontade para expor suas ideias na empresa, o que chamou atenção foi uma resposta que afirmou que há abertura para exposição de ideias, mas não há incentivo e nem espaço para colocá-las em prática.

O incentivo à participação na inovação faz com que os colaboradores acreditem que suas ideias sejam valorizadas e que podem mostrá-las e agir conforme o que eles acreditam. O papel do líder é desenvolver esse espírito inovador em seus liderados, para

que eles percebam que suas decisões são importantes para a empresa como um todo (MARIOTTO, 2003).

Os respondentes (31,4%) que afirmaram não poderem expressar suas ideias na empresa, mencionaram não ter um canal de comunicação e que suas empresas não encaram a inovação como algo lucrativo.

Já um respondente afirmou que empresas familiares não abrem aos colaboradores a exposição de ideias, pois os próprios filhos ajudam o pai na elaboração de novas ideias.

Outro respondente afirmou que os gestores não aceitam as ideias e que em dois ou três dias voltam falando sobre a mesma ideia como se fossem deles mesmos.

Novamente a falta de entendimento da importância da inovação nas empresas é algo nesse estudo bem frisado e a falta de comunicação entre líderes e colaboradores fazem com que funcionários não participem de novas ideias e não aderem aprendizagem corporativa, pois dentre as dificuldades está à ligação de ferramentas de gestão e passagem de conhecimentos entre gerações (HITT, 2002). (QUESTÃO 12 E 13)

Do total de respondentes, 65, 7% disseram que se suas ideias não derem certo, não serão prejudicados, pois as suas empresas compreendem os erros como aprendizagem.

Entretanto, um respondente afirmou que empresas de cidades pequenas não aceitam que seus subordinados errem.

Em tal ambiente empresarial, o líder deve valorizar as ideias de seus liderados e passar confiança para que eles se expressem sem correr riscos, pois esses riscos serão supervisionados pelo líder. Tal consideração deve incentivar os trabalhadores e se houver falhas, eles não serão punidos, pois a empresa aprende e cresce com essas falhas (TOZZI, 2010). (QUESTÃO 12)

4.2.3.1 Análise Individual do respondente: "serviços gerais"

Para finalizar, o último formulário individual analisado foi do colaborador que se intitulou como "serviços gerais". Todas as suas respostas foram negativas para as perguntas do questionário, porém ao afirmar o que para ele era uma empresa inovadora, o mesmo afirmou que uma empresa inovadora é aquela que dá curso de aperfeiçoamento e sobe de nível a função dos funcionários de acordo com seu desenvolvimento.

Em resposta ao questionamento desse colaborador, será evidenciada outra resposta de outro colaborador perante a mesma questão, ou seja, que define o que é uma empresa inovadora:

- "O mundo se movimenta a partir das novas ideias e uma empresa está sempre à frente no mercado, se assim oportunizar seus colaboradores, com respeito e nos momentos oportunos, se expressarem com propósitos de melhorias."

5 I CONCLUSÃO

É no cenário globalizado do mercado atual, que se encontra a necessidade de tornar os sujeitos empenhados para cumprir as metas empresariais. A liderança desenvolve um trabalho no sentido de ajudar a empresa a melhorar seu desempenho e sobreviver nesse mercado, inspirando potenciais sujeitos para a realização das estratégias da empresa.

Perante isso, nota-se que um caminho é desenvolver futuras lideranças nas organizações para que possam agir de forma integrada com as atividades diárias da empresa, alinhando-as com as estratégias empresariais.

Cada passagem do Pipeline mostra como um novo líder irá, através de aprendizagem por outros líderes da empresa, alcançar por etapas níveis de liderança superiores. Com o pipeline, os líderes possuem clareza dos requisitos, entendendo o que precisam desenvolver e quem está pronto para promoções.

Entende-se que não é a eficácia isolada de um que afeta o desempenho organizacional, mas o alinhamento dos líderes em todos os níveis hierárquicos que estão associados com a implementação bem-sucedida de uma estratégica. Quando um departamento possui um líder que suporta uma nova estratégia, mais forte a probabilidade de que a nova estratégia seja implementada nesse departamento.

A implantação de uma nova estratégia é de responsabilidade do líder que deve inspirar através da inovação. A inovação deve ser também liderada, é papel do líder desenvolver o espírito inovador dos seus liderados e novos líderes.

Hoje, não há dúvida de que as empresas precisam explorar o seu potencial para criar conhecimento, focando na interação dos funcionários, pois as empresas inovadoras necessitam responder às mudanças ambientais.

As organizações e seus líderes devem oportunizar aos seus funcionários momentos de troca de conhecimento, dando liberdade para que se expressem e, assim, que se sintam parte integrante da empresa.

Os estudos bibliográficos apresentados nesse estudo podem ser utilizados de forma integrada para rever discussões descritas por autores sobre liderança, analisando as funções essenciais que líderes realizam em uma organização, enfatizando a importância do mesmo para o sucesso da atividade empresarial e do desenvolvimento de novos líderes dentro da organização.

Um dos papéis mais desafiadores e difíceis para os líderes é o papel no processo de inovação no seu time de liderados e na organização como um todo, pois esse papel é de sustentar e criar espaços onde possua propósito e que sejam cheios de energia, onde os colaboradores sintam que podem realizar coisas que nunca pensaram poder fazer.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: Schmidt, Paulo (org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**, cap. 2, p. 39-51. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**, 2ª ed, São Paulo: Atlas, 2009a.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2009b.

BRYANT, S.E. **The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge.** The journal of leadership and organizational Studies, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas.** Trad. de Fernado Tude de Souza. São Paulo: Companhia editora Nacional, 2003.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo.** Trad. Cristina Yamagami. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: M. Books, p. 304, 2011.

FERREIRA, M. A. A. **Coaching Um Estudo Exploratório sobre Percepção dos Envolvidos: organização, execução e Coach.** Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) – Universidade São Paulo, São Paulo, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation.** California Management Review, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

HITT, M. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUNT, J. G. (1991). **Leadership: A new synthesis.** Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

HUNTER, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). **The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies.** *The Leadership Quarterly, 18*(5), 435-446.

KHURANA, Rakesh. **Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs.** Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002.

KOTTER, J. P. **Leading Changes: why transformations efforts fail.** Harvard Business Review, 1995.

KOTTER, J. P. **What leaders really do?** Harvard Business Review, 2001.

KOUZES, J. M. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRAUSZ, R. R. **Coaching Executivo - A Conquista da Liderança**. São Paulo: Ed Nobe, 2005.

MARIOTTO, L. F. **Mobilizando estratégias emergente**. Revista de Administração de Empresa. V. 43, n. 2, 2003.

O'TOOLE, J. **Liderando Mudanças.** São Paulo: Afiliada, 1998.

OLIVEIRA, O. J. **O administrador e a liderança.** In: Revista Multidisciplinar da UNIESP, nº 3. Presidente Prudente, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RAUDENBUSH, S. W., & BRYK, A. S. (2002). **Hierarchical Linear Models. Applications and Data Analysis Methods** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOZZI, E. **As atitudes de sucesso.** Você s/a, São Paulo, ed. 149, p. 29-31, 2010.

VOLBERDA, H. **Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese.** Revista de Administração de Empresa-RAE, v. 44, n. 4, 2004.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Prentice Hall, 1994.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO COMPLETO: LIDERANÇA INSPIRADORA – COMO INOVAR NA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES INSPIRANDO NOVOS LÍDERES

- Qual é a sua idade?
- Qual cargo você exerce na empresa em que trabalha?
- Você trabalha há quanto tempo nessa empresa?
- Você exerce um cargo de liderança em sua empresa?
- Existem programas de desenvolvimento de liderança na empresa onde você trabalha?
- Se 'sim' na resposta anterior, como esses programas funcionam?
- Os líderes em sua empresa incentivam a inovação?
- Se 'sim' na resposta anterior, nos conte como é feito esse incentivo.

- Você acredita que sua empresa seja inovadora?
- Você acredita que a sua empresa faz você se sentir à vontade para expor as suas ideias?
- Caso a sua ideia não dê certo, você acredita que pode sofrer na empresa com isso?
- Justifique a sua resposta anterior.
- Para você o que é uma empresa inovadora?

MODELAGEM MATEMÁTICA. NOÇÕES, PERSPECTIVAS E REFLEXÕES DE FUTUROS PROFESSORES DE MATEMÁTICA DE CONCEPCIÓN, CHILE

Data de submissão: 20/10/2023 *Data de aceite: 01/11/2023*

Erich Leighton Vallejos
Instituto de Matemática, Física y Estadística. Facultad de Ingeniería y Negocios. Universidad de Las Américas. Concepción, Chile
https://orcid.org/0000-0001-7319-9469

Carmen Cecilia Espinoza Melo
Departamento de Didáctica. Facultad de Educación. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción, Chile
https://orcid.org/0000-0002-4734-9563

RESUMEN: Los profesores de matemática que ejercen docencia deben contar con la expertiz de desarrollar en sus estudiantes habilidades matemáticas, como la modelación; para ello, su formación en el conocimiento matemático y didáctico matemático juega un rol primordial en a la hora de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje. La literatura evidencia que los profesores en ejercicio replican sus prácticas en base a su formación entregada. Esta investigación, de tipo cualitativa, busca recoger información respecto de las nociones, perspectivas y reflexiones que tienen futuros profesores de matemática de la ciudad de Concepción en Chile sobre la modelación matemática. Para la búsqueda de la información se utilizó una actividad de aplicación y focus group a estudiantes (n=88) desde segundo a quinto año de un programa de formación de profesores de matemática, luego se analizaron los resultados de la actividad aplicada de manera descriptiva y las respuestas del focus group, en Atlas.ti, según categorías preestablecidas. Los principales resultados encontrados muestran que a medida que los estudiantes avanzan en su formación, poseen mayor dominio del tema; sin embargo, en un nivel bajo. Por otro lado, manifiestan la importancia que en la formación de profesores se profundice sobre el modelamiento matemático.

PALABRAS CLAVE: modelación matemática, formación inicial docente, enseñanza de las matemáticas.

MATHEMATICAL MODELING. NOTIONS, PERSPECTIVES, AND REFLECTIONS OF FUTURE MATHEMATICS TEACHERS FROM CONCEPCIÓN, CHILE

ABSTRACT: Mathematics teachers who teach must have the expertise to

develop mathematical skills in their students, such as modeling; To this end, their training in mathematical and mathematical didactic knowledge plays a primary role in carrying out the teaching and learning processes. The literature shows that practicing teachers replicate their practices based on their training. This qualitative research seeks to collect information regarding the notions, perspectives, and reflections that future mathematics teachers in the city of Concepción in Chile have about mathematical modeling. To search for information, an application activity and focus group were used for students (n=88) from the second to fifth year of a mathematics teacher training program, then the results of the applied activity were analyzed in a descriptive and the responses of the focus group, in Atlas.ti, according to pre-established categories. The main results found show that as students advance in their training, they have greater mastery of the subject; however, at a low level. On the other hand, they express the importance of deepening mathematical modeling in teacher training.
KEYWORDS: mathematical modeling, initial teacher training, mathematics teaching.

1 I INTRODUCCIÓN

La formación de profesores de matemática ha sido discutida por varios investigadores quienes han problematizado y realizado diversos aportes desde distintos ámbitos al desarrollo del proceso para llegar a enseñar esta disciplina (Rojas, 2013; Llinares, 2012; Aravena et al., 2011; Font, 2011; Ávalos & Matus, 2010). Su principal razón de discusión se debe a que el desarrollo del pensamiento matemático y la adquisición de las competencias de los estudiantes del sistema escolar están estrechamente relacionadas con la formación del profesor (Font, 2011; Pino et al., 2018).

Ávalos (2007) agrega que formación docente también es un proceso que dura toda la vida e involucra sus experiencias de aprendizaje, de renovación y de actividades de contribución a la calidad de la educación, de revisión y renovación de compromisos. Por su parte, Casablancas (2017) menciona que la formación del profesorado es un rol en construcción con otros, pero esa construcción debe tener un proceso de deconstrucción; y menciona como ejemplo que la comunicación con la tecnología y el aprendizaje colaborativo hacen poner al profesor en una nueva posición frente al proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Según Vaillant y García (2012), la formación de profesores está marcada por la proliferación y dispersión se ve atentada por aspectos como: la disociación entre teoría y práctica, una fragmentación del conocimiento y poca relación con las escuelas; por lo que los programas de formación de profesores deben contener un componente práctico, trabajar en la adquisición de una cultura pedagógica, dar énfasis al desarrollo de habilidades comunicativas y de relación, énfasis al trabajo colaborativo y la responsabilidad social (Nóvoa, 2009).

El caso de los profesores de matemática no es ajeno a las necesidades planteadas anteriormente puesto que su formación se ha caracterizado por ser estructurada,

brindarle énfasis a la abstracción y a la parcelación del conocimiento (Aravena et al. 2011), no otorgando espacios para el desarrollo de habilidades de alto nivel como son la visualización, la modelización de situaciones, la representación y los propios procesos de de razonamiento matemático (Blum y Niss, 1989; Zimmermann & Cunningham, 1991; De Lange, 1996; Fischbein, 1993; Aravena, 2001; Aravena & Caamaño, 2007).

Particularmente en Chile los estudios sobre el mejoramiento de la formación docente han sido originados por problemáticas como la desarticulación entre teoría y práctica o contenidos disciplinares y pedagógicos, entre otros (Pino et al., 2018). Otros reportes han marcado su énfasis en el desarrollo de competencias profesionales específicas que los futuros profesores de matemática deben adquirir para llevar a cabo un trabajo de aula que permita aprender de esta disciplina (Aravena et al., 2011; Solar et al., 2015).

Lo anteriormente mencionado se complementa con que “los expertos nacionales destacan la relevancia de que los profesores dominen de manera “profunda” el contenido matemático que enseñarán, que desarrollen competencias didáctico-matemáticas o dominen aspectos relacionados con el conocimiento pedagógico del contenido” (Pino et al, 2018, p. 84), refuerza la idea de la importancia de la realización de un trabajo matemático basado en problemas en la formación de estos, como así también el diseño de un proyecto pedagógico de las instituciones educativas quienes forman profesores, basadas en este mismo enfoque (Aravena et al., 2011).

El proceso de aprendizaje de los estudiantes que quieren llegar a ser profesores de matemática posee un gran desafío pues tiene un carácter articulador del conocimiento matemático y la actividad de enseñar matemática (Llinares, 2012); por otra parte, aquellos que están en proceso de formación llevarán a las instituciones educativas lo que hayan experimentado y vivido en su formación inicial (Friz et al., 2018); por lo tanto, “se esperaría que en el proceso formativo el cuerpo de formadores ofreciera oportunidades de aprender matemáticas tal como se espera que ellos la enseñen, generando así procesos de modelación de la práctica de enseñanza” (Rojas, 2013, p. 7). Por su parte, Barbosa (2001) indica que el trabajo en modelación matemática en el proceso de formación docente se requiere y es necesario debido a la brecha entre las prácticas actuales de los profesores de matemática y las que provoca un trabajo basado en modelación.

Considerando que la formación de profesores es un punto clave para innovar en el sistema educativo, los factores anteriormente señalados llevan a reflexionar sobre la necesidad de revisar cuáles son nociones y reflexiones que estos tienen respecto de la modelación matemática, cuáles son sus niveles de dominio y cuán relevante lo consideran para en el proceso de enseñanza y aprendizaje que dirigirán en el futuro. Para ello, se propuso realizar un focus group con estudiantes pertenecientes a un programa de formación de profesores de matemática y conocer sus perspectivas y reflexiones al respecto de tal manera, de analizar sus opiniones.

Aravena et al. (2011) abordan la formación de futuros profesores de matemática en

Chile a través de una trabajo basado en resolución de problemas con el fin de fortalecer este proceso formativo con prácticas de enseñanza y evaluación acordes al sistema educativo. Los resultados muestran la necesidad de incluir la resolución de problemas en contextos de aplicación en la formación inicial manifestando también que el perfil de futuro profesor permita influir en el buen rendimiento de los estudiantes y este no solo debe consistir en un buen desempeño en el diseño y planificación o en el conocimiento matemático sino que también en poseer habilidades claves para el trabajo en este ámbito como son la conceptualización, la organización de la información, la descripción de las relaciones matemáticas y la comunicación matemática.

Los aportes de las investigaciones vinculadas a la formación de profesores de matemática realizadas por Huincahue y Mena (2015) y Huincahue, Borromeo y Mena (2018), quienes se enfocan en experiencias de trabajo de modelado y, el conocimiento y la reflexión sobre la modelación en futuros profesores. Aravena (2019) y Ortíz, Aravena, Solar y Cárdenas (2019) aportan con sus trabajos en esa misma línea develando las bondades que el trabajo con modelación matemática entrega y la necesidad de que los profesores en formación tengan experiencias de trabajo en modelación que permitan la integración del conocimiento y la contextualización, y que estos permitan renovar la enseñanza en el sistema escolar.

2 | METODOLOGÍA

2.1 Paradigma, enfoque y método.

Esta investigación está predominada por el paradigma cualitativo, debido a que centra su análisis en los significados del accionar humano y la vida que practican (Gil, 2017); el enfoque de la investigación es cualitativo de carácter exploratorio, logrando conocer y comprender la situación y observarla (García y Sánchez, 2020; Sáez, 2017). A través de un estudio de caso se buscó recopilar información, para su posterior análisis, en los individuos participantes que están insertos en el proceso de enseñanza para llegar a ser profesores de matemática. Para ello, se valorizaron las respuestas de los estudiantes de la carrera de Pedagogía en Educación Media en Matemática a través de un focus group que, según Stake (1999), nace de una singularidad y complejidad de un caso particular para comprender la manera en que se comportan los individuos participantes; en este caso, estuvo centrado en las apreciaciones en torno a la temática de la modelación matemática.

2.2 Técnica e instrumento de recolección de datos.

La técnica de recolección de la información fue un grupo de discusión, en el cual los participantes fueron sometidos a preguntas de dominio de la modelación matemática de carácter didáctico, dada su formación pedagógica y sobre la percepción de las ideas que

tienen sobre el tema. La intención principal es de conocer la perspectiva de los participantes en la temática, sus acciones, motivaciones, creencias, sus significados; y tratar de comparar datos de los diferentes entrevistados. La decisión de esta técnica se basa en que permite la obtención de información contextualizada, clarificar y comprender. El instrumento fue una guía de preguntas, el cual se encuentra como anexo de este documento y fue validado por expertos del área de la educación matemática con trayectoria académica.

En el focus group se dio a conocer en qué consistió el tema, el cual está contextualizado en el marco de una investigación doctoral, así también el objetivo de la investigación. Este focus group se dividió en dos partes: la primera enfocada a revisar el dominio de pedagógico-didáctico-matemático de un problema de modelación matemática (Figura 1) para un 2º año de nivel secundario, allí los futuros profesores debieron indicar aspectos como el nivel curricular al que correspondía el problema, conceptos y procedimientos matemáticos asociados, posibilidades de integración a otras disciplinas y tareas asociadas de la habilidad de modelar que poseía el problema; en la segunda parte, se respondieron preguntas asociadas a sus nociones del concepto de modelación matemática, dificultades, fortaleza y, alcances e importancia del tema en su formación inicial pedagógica.

10. Una miniempresa se especializa en instalar sistemas de energía solar para casas particulares. La ganancia *y* en unidades técnicas monetarias (UTM) depende de varios factores que llevan a una función con la ecuación de $y = x^2 - 240x + 8\,000$, en la cual la variable *x* representa la cantidad de sistemas instalados.



- Completan la tabla de valores de la función.

x	0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240
y													

- Elaboran el gráfico de la función de ganancia en un sistema cartesiano de coordenadas.
- Determinan la ganancia máxima.
- Interpretan y comunican los valores 0 y negativos.

Figura 1 - Problema inicial focus group

Fuente: Programa de Matemática 2º medio (Mineduc, 2016, p.104)

2.3 Participantes de la investigación y criterios de selección

Los sujetos de estudio fueron 88 estudiantes de la carrera de Pedagogía en Educación Media en Matemática de una universidad chilena; pertenecientes a los cursos 2º a 5º año del programa. El criterio de selección fue que hayan tenido al menos un año

de formación pedagógica y matemática, debido a que las preguntas del instrumento no solicitan una resolución de ejercicios, sino más bien, un análisis de aspectos didáctico-matemáticos; por lo tanto, se excluyeron los estudiantes de primer año.

Los futuros profesores de matemática participantes del estudio fueron informados del objetivo del estudio y sus alcances e implicaciones que este podría tener (Sandín, 2003); además de indicarles sobre el resguardo de la información recopilada y la confidencialidad, para ello se indicó que permanecerá de manera anónima, asignando un código a cada grupo de trabajo. Los participantes aceptaron de manera voluntaria ser parte del estudio firmando un consentimiento informado, pudiendo retirarse del proceso en el momento en que ellos estimen conveniente.

2.4 Análisis De Datos

Para llevar a cabo el análisis de la información recopilada se llevó a cabo la siguiente estrategia. La primera parte del focus group, referida al dominio pedagógico-didáctico-matemático, se categorizaron las respuestas según: responden correctamente, responden medianamente correcto y no responden correctamente; en puntuaciones de 1 a 3. Esto entregó un panorama descriptivo, por nivel, de cómo los estudiantes dominan el tema. Posterior a ello, se grabaron las respuestas del guion del focus group en relación con las nociones, dificultades, fortalezas, alcance e importancia de la modelación matemática, en formato mp3; luego se transcribieron las respuestas y se incorporaron en el software cualitativo Atlas.ti, a fin de realizar la codificación e interpretación. Para ello, se consideraron aspectos como el significado de los conceptos asociados a la modelación matemática, los cuales aparecieron en los relatos de los futuros profesores, así también sus discursos y su forma de justificación o defensa de ideas. Las codificaciones se ordenaron de manera alfabéticas y fueron organizadas alfabéticamente, para agruparlos en las categorías que fueron: nociones del concepto de modelación, fortalezas y debilidades en el trabajo de modelamiento y alcances en la formación pedagógica; facilitando la interpretación y la elaboración de las redes semánticas.

3 I RESULTADOS.

A continuación, se presentan los resultados y análisis del focus group aplicado a los profesores de matemática en formación. En primer lugar, se hace referencia a los resultados obtenidos sobre la primera parte del dominio pedagógico-didáctico-matemático de la modelación matemática. En segundo lugar, se analiza la red elaborada con las categorías enunciadas 3.4.

3.5 Dominio pedagógico-didáctico-matemático sobre la modelación matemática.

En la Figura 2 se muestra un gráfico que indica las tendencias de las respuestas de los estudiantes, por cohorte, a las preguntas de análisis del problema indicado en 3.2.

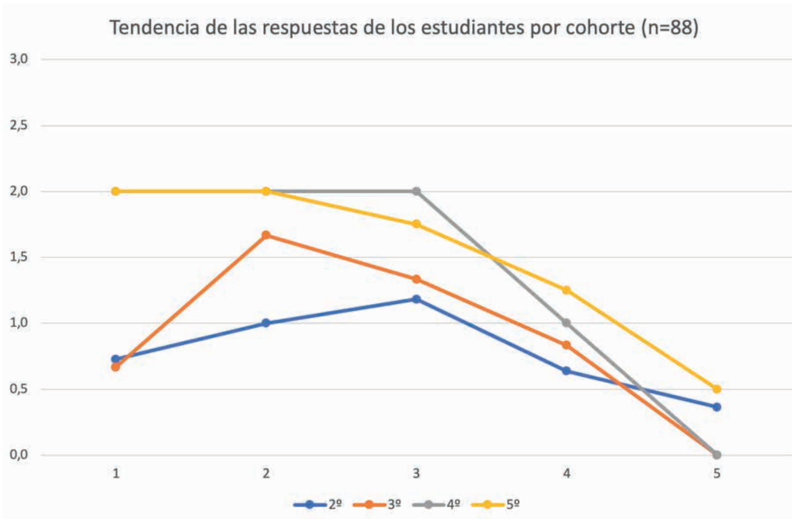


Figura 2 - Tendencia de las respuestas de los estudiantes por cohorte

Fuente: elaboración propia

Las respuestas obtenidas sobre identificar el nivel curricular al que corresponde el problema muestran que los estudiantes de segundo y tercer año coinciden, alcanzando un nivel bajo 1, en promedio; los estudiantes de cuarto y quinto año también coinciden en sus respuestas, las cuales logran el nivel 2, es decir, responden correctamente. En la segunda pregunta, asociada los conceptos las puntuaciones siguen siendo idénticas en la cuarta y quinta cohorte, logrando un nivel completamente correcto; los estudiantes de la tercera cohorte logran un nivel más alto que los de la segunda, sin embargo, no logran el nivel 2. Respecto de la pregunta asociada a los procedimientos utilizados en el problema, las cuatro cohortes se diferencian en su nivel de dominio, resultando el nivel 2 correspondiente a la cohorte cinco. En relación con las respuestas de relación con otras disciplinas, en todas las cohortes no se logra un nivel 2, y cada una de ellas se diferencia en sus niveles de dominio, siendo la primera cohorte con el nivel más bajo.

En la quinta pregunta, los estudiantes debían indicar a qué tarea asociada a la habilidad de modelar, correspondía la actividad; las respuestas de todas las cohortes no logran el nivel 1, que corresponde a las respuestas medianamente correctas. Las respuestas más repetidas fue el asociar el problema con el uso o selección de modelos, con la respuesta correcta que se refería al ajuste de un modelo.

En resumen, se puede evidenciar cómo los estudiantes de las cohortes 2 y 3, en

su conjunto, y las cohortes 4 y 5, en su conjunto, tienen idénticos niveles de dominio en las preguntas iniciales, que se refieren a una identificación básica del nivel curricular, cabe indicar que esa pregunta pudiese responderse solo con su experiencia relativa a su formación en la enseñanza secundaria; por ende, se esperaba que pudieran contestarla de manera correcta todos, sin excepción alguna. Por otra parte, en las siguientes preguntas, las cohortes se diferencian entre sí, debido a que se requieren más conocimientos del ámbito pedagógico, como son: conceptos, procedimientos matemáticos, la integración de asignaturas y tipo de tarea asociada.

3.1 Red semántica.

La red semántica elaborada (Figura 3) con las respuestas de los futuros profesores se desglosa inicialmente en tres categorías, las cuales son: noción de modelación matemática, fortalezas y debilidades e implicancias en la formación docente.

La noción de modelación matemática hace referencia a las ideas preconcebidas por parte de los futuros profesores de matemática en relación con la temática, estas ideas pueden provenir de experiencias de trabajo en aula o de alguna relación conceptual que establezcan. Las fortalezas y debilidades están relacionadas con niveles de dominio y destreza que poseen en términos conceptuales o procedimentales a la hora de llevar a cabo un proceso de modelamiento. Las implicancias en la formación docente se refieren a las opiniones que poseen los estudiantes en formación sobre la relevancia que tiene la modelación matemática en sus actividades curriculares.

A continuación, se presenta la red que engloba las categorías definidas y algunos relatos textuales de los docentes entrevistados:

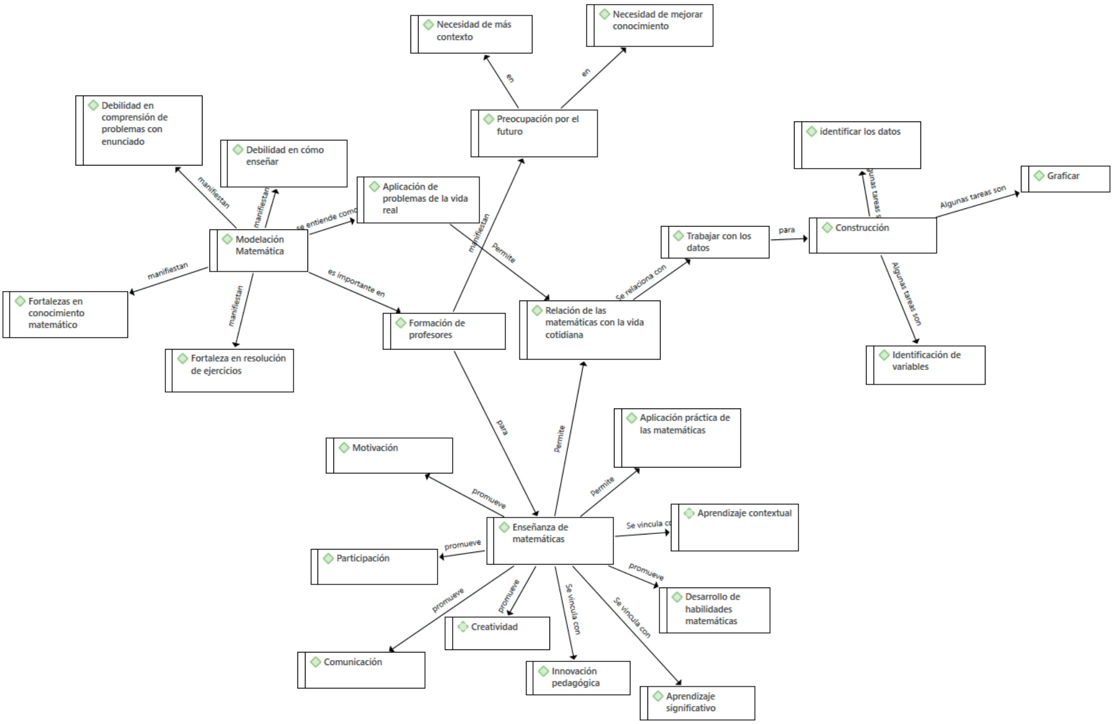


Figura 3 - Red semántica Modelación Matemática

Fuente: elaboración propia

En la primera categoría, noción de modelación matemática, los futuros profesores indicaron que la entendían como una aplicación de problemas con la vida real y que permitía una relación de la matemática en su contexto; para ello, se trabajan con los datos a fin de construir un modelo que permita dar la solución del problema. Por su parte, algunas tareas relacionadas con la idea de modelar son: identificar datos, variables y graficar.

"Modelar, yo entendía de modelar como pasar algo de la realidad a un ejercicio como poder hacer un ejercicio como un algo de la vida." Grupo 2, segundo año.

"(…)lo que hacía harto es que el modelamiento te llama a la construcción de algo, el ir modelando una idea (…)." Grupo 3, tercer año.

"En realidad, la noción macro consiste en traducir situaciones de un mundo real a uno donde prima el lenguaje matemático y poder tener modelos que resuelvan el sistema o logren representarlo de una manera." Grupo 6, cuarto año.

"Lo primero que se me viene a la mente es describir una situación, o sea, que ocurre en la realidad a lo numérico matemático. Pero también lo asocio harto a la simulación, como ya, con otro tipo de programas." Grupo 5, quinto año.

En la segunda categoría, fortalezas y debilidades, los futuros profesores manifiestan que su alto dominio está en el desarrollo de los ejercicios o problemas, así también un

dominio en el campo matemático; es decir, son capaces de resolver el problema planteado sin complejidades en el uso de los procedimientos matemáticos requeridos para ello. Sin embargo, indican que su bajo dominio está en la comprensión de un problema planteado, que, a veces, podría resultar difícil de entender y de dilucidar claramente los datos que se entregan y, también indican debilidad en cómo enseñar a resolver este tipo de problemas que involucran el modelamiento matemático.

"Bueno, a modo personal yo creo que la fortaleza que podríamos tener es como ver el ejercicio y tipo función y resolverlo (…)" Grupo 1, segundo año.

"(…) en las fortalezas, quizás podría destacar en el tema del cálculo, con tener que calcular (…)". Grupo 1, tercer año.

Una debilidad sería *"(…)más que nada el tener que explicar los contenidos que estaban en el problema."* Grupo 1, quinto año.

"La fortaleza es que teníamos conocimiento del área del que se trataba el problema. La debilidad yo creo que el leer, el comprender, un poco de comprensión". Grupo 3, quinto año.

En la tercera categoría, implicaciones en la formación docente, los futuros profesores manifiestan que es muy importante que esté presente en su trayectoria formativa, puesto que es un elemento relevante a la hora de enseñar matemáticas porque permite relacionar la disciplina con situaciones reales o de la vida cotidiana, promueve la innovación pedagógica, el aprendizaje contextual y significativo; así también permite el desarrollo de habilidades matemáticas y también aquellas transversales como son la participación, comunicación y creatividad. A su vez, indican tajantemente que es primordial la presencia de la modelación matemática en su formación académica y manifiestan la necesidad de un aprendizaje más contextualizado

"Es importante enfatizar en la modelación matemática en la formación de profesores porque bueno, nosotros como profesores deberíamos igual tener una buena base para poder enseñar nosotros en un futuro a nuestros estudiantes (…)" Grupo 5, segundo año

"(…) el hecho de que nosotros se nos imparta en la formación de profesores es importante porque el día de mañana, vamos a tener que practicar con los alumnos." Grupo 11, segundo año

"(…)es importante, es parte de las habilidades matemáticas y deberíamos tener conocimiento de esa habilidad y de las otras(…)". Grupo 4, tercer año.

"(…) es importante porque es el puente entre la realidad que viven los estudiantes con lo que queremos enseñar." Grupo 2, cuarto año.

"(…) cuando entendamos lo que es modelar nosotros podemos enseñarle a modelar a nuestros alumnos(…)". Grupo 4, cuarto año

"(…) la modelación es una oportunidad para enseñar que la realidad se puede traducir en matemática(…)". Grupo 5, quinto año.

4 I DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados anteriores muestran que los futuros profesores de los niveles segundo a quinto año poseen nociones claras de la idea de modelación matemática, manifestando incluso algunas tareas asociadas al concepto como son: la identificación de variables, las gráficas, el tratamiento con los datos, entre otros. Así también son capaces, en su mayoría, de identificar conceptos y procedimientos asociados al trabajo matemático. Sin embargo, se pudo identificar que hay dificultades en lo relacionado al análisis didáctico de los problemas; para ellos fue difícil identificar el tipo de tarea asociado al problema de modelación planteado, lo cual es muy relevante para un futuro profesor, pues incide directamente en la selección de una actividad idónea para cumplir con objetivo de una clase, elaboración y tratamiento del contenido. Lo anterior coincide con los argumentos de Font (2011) y Pino et al. (2018) quienes indican que las está relacionada su formación con su futuro desempeño pedagógico; así también como menciona Llinares (2012) el gran desafío articulador entre la matemática y la actividad de enseñar matemática debe estar presente en la formación de un profesor.

Por otro lado, dados los resultados, se puede inferir que, a medida que transcurre su formación pedagógica, sus niveles de domino en la temática de la modelación matemática aumentan; sin embargo, son bajos. Además, se comprende que la pregunta asociada al tipo de tarea tenga el nivel más bajo de dominio porque precisamente los estudiantes requieren de un dominio previo de la modelación.

Finalmente, es importante reflexionar en el alcance que hacen los futuros profesores de este estudio en relación con la importancia de tener una formación en modelación matemática que les permita tener dominio y herramientas para su futuro quehacer pedagógico. Ellos son conscientes de la necesidad de ampliar su campo de dominio en la temática como también en que se hace necesaria que su formación matemática y didáctica abarque estos aspectos de manera más profunda. En relación a esto, se hace necesario que los programas de formación de profesores de matemática sean acordes las futuras prácticas que ejercerán y habilidades que deberán desarrollar con sus estudiantes (Friz et al., 2018); Aravena et al., 2011; Solar et al., 2015)

REFERENCIAS

Aravena, M.; Caamaño, C.; González, J.; Cabezas, C.; Córdova, F. (2011). Resolución de Problemas en Contextos de Aplicación. Propuesta Metodológica en la Formación Inicial de Profesores de Matemática. Talca, Chile: Colección Tabor.

Aravena Díaz, M. D. L. M. (2001). Evaluación de proyectos en un curso de álgebra universitaria: un estudio basado en la modelización polinómica.

Ávalos, B., & Matus, C. (2010). *La Formación Inicial Docente en Chile desde una Óptica Internacional. Informe Nacional del Estudio Internacional IEA TEDS-M.*

Ávalos, B. (2007). El desarrollo profesional continuo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL)*, *41*(1), 77-99.

Barbosa, J. C. (2001). Modelagem na Educação Matemática: contribuições para o debate teórico. *Reunião anual da ANPED*, *24*(2001), 01-15.

Blum, W., & Niss, M. (1989). Mathematical problem solving, modelling, applications, and links to other subjects.

Casablancas, S. (2017): "No es malo perder el rumbo: reconfiguraciones del rol docente en el contexto digital". En Sevilla, H. Tarasow, F. y Luna, M. (Coord.) *Educar en la era digital. Docencia, tecnología y aprendizaje*. (p. 17-33) Editoral Pandora: Guadalajara. México. ISBN: 978-607-97517-7-7 http://www.pent.org.ar/extras/micrositios/libro-educar/educar_en_la_era_digital.pdf

De Lange, J. (1996). Using and applying mathematics in education. In *International Handbook of Mathematics Education: Part 1* (pp. 49-97). Dordrecht: Springer Netherlands.

Fischbein, E. (1993). The theory of figural concepts. *Educational studies in mathematics*, *24*(2), 139-162.

Friz, M., Panes, R., Salcedo, P. y Sanhueza, S. (2018). El proceso de enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas. Concepciones de los futuros profesores del sur de Chile. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 59-68. Recuperado de: https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1455

Font, V. (2011). Competencias profesionales en la formación inicial de profesores de matemáticas de secundaria. *Unión Revista Iberoamericana de Educación Matemática*. Recuperado de: http://www.fisem.org/www/union/revistas/2011/26/archivo_5_de_volumen_26.pdf

García-González, J. R., & Sánchez-Sánchez, P. A. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, *31*(6), 159-170.

(Gil, 2017) Gil, J. L., León, J. L., y Morales, M. (2017). Los paradigmas de investigación educativa, desde una perspectiva crítica. Revista Conrado, 13(58), 72-74.https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/476

Huincahue, J., Mena-Lorca, J. (2015). Modelación Matemática en la formación inicial de profesores. *XIX Jornadas Nacionales de Educación Matemática.* Villarrica, Chile.

Llinares, S. (2012). Formación de profesores de matemáticas. Caracterización y desarrollo de competencias docentes. *Cuadernos de Investigación y Formación En Educación Matemática. Trabajos de la XII CIAEM-Reseña sobre Ubiratan D´Ambrosio. Universidad de Costa Rica.*

Nóvoa, A. (2009). Para una formación de profesores construida dentro de la profesión. *Revista de educación*.

Ortíz, Aravena, Solar y Cárdenas (2019) Guerrero-Ortiz, C., Morales Soto, A., Ramos Rodríguez, E., Relmucao, A., Alejandro, N., Aravena Díaz, M., ... & Vásquez Saldías, P. (2021). Aportes a la práctica docente desde la didáctica de la matemática: modelación matemática (Vol. 35). Graó.

Pino-Fan, Luis R., Guzmán-Retamal, Ismenia, Larraín, Macarena, & Vargas-Díaz, Claudia. (2018). La formación inicial de profesores en Chile: 'Voces' de la comunidad chilena de investigación en educación matemática. *Uniciencia*, *32*(1), 68-88. Recuperado de: https://dx.doi.org/10.15359/ru.32-1.5

Rojas, F. (2013). Formación inicial de profesores de matemática y aprendizaje efectivo: una tarea en construcción. *Revista Chilena de Educación Matemática. 7*(1), (19-28)

Sáez Alonso, R. (2017). La prioridad del método en la investigación pedagógica/The priority of method in pedagogical research. *Revista española de pedagogía*, 239-254.

Sandín Esteban, M. (2003). La enseñanza de la investigación cualitativa. *Revista de* Enseñanza Universitaria, 21, 37-52.

Solar, H.; Deulofeu, J.; Azcárate, C. (2015). Competencia de modelización en interpretación de gráficas funcionales. *Enseñanza de las Ciencias. 33*(2). Recuperado de: https://ensciencias.uab.es/article/view/v33-n2-solar-deulofeu-azcarate/1551-pdf-es

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2 ed). Madrid: Morata S.L.https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.uv.mx/rmipe/files/201 7/02/Investigacion-con-estudios-de- caso.pdf&ved=2ahUKEwi2zbL5iavuAhUiD7kGHezIDgwQFjABegQIAhAB&usg=AOvVaw3gRRJcErrDm5j_HsWbN-dL

Vaillant Alcaide, D. E., & Marcelo Garcia, C. (2012). *Ensinando a ensinar: as quatro etapas de uma aprendizagem*. Universidade Tecnologica Federal de Paraná.

Zimmermann, W., & Cunningham, S. (1991). Editor's introduction: What is mathematical visualization. *Visualization in teaching and learning mathematics*, *1*(8).

CAPÍTULO 8

NUEVAS TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS EMPRESARIAS MODERNAS EN EL CONTEXTO GLOBAL

Data de aceite: 01/11/2023

Adriano Cucaita Suarez

INTRODUCCIÓN

En el contexto de las nuevas tendencias en la administración de empresas modernas, se ha observado un cambio significativo hacia la democratización de la administración, donde se busca establecer relaciones más equitativas y colaborativas entre los diferentes actores involucrados en la gestión empresarial.

Este enfoque pone énfasis en la relación principal, la visión de redes, la gestión y responsabilidad compartida, así como en la implementación de capacidades administrativas.

La relación de la administración tradicionalmente, la administración se ha basado en una estructura jerárquica donde los dueños o accionistas, como principales, delegaban la toma de decisiones a los directivos o agentes. Sin embargo, esta dinámica ha demostrado ser limitada en su capacidad para alinear los intereses de ambas partes y maximizar el valor de la empresa.

En la actualidad, la democratización de la administración busca fomentar una relación más simétrica, donde los principales y agentes colaboran de manera activa en la toma de decisiones y comparten la responsabilidad de los resultados.

La visión de redes es otro elemento clave en esta nueva perspectiva de administración. Se reconoce que las empresas son parte de sistemas interconectados y complejos, donde las interacciones con otras organizaciones, clientes, proveedores y la comunidad en general, son fundamentales para su éxito.

En lugar de recaer exclusivamente en los directivos o líderes de la empresa, la responsabilidad de gestionar y tomar decisiones se distribuye entre todos los miembros de la organización. Se promueve un enfoque participativo, donde se valora la diversidad de ideas y se fomenta la participación activa de todos los empleados en la toma de decisiones, la resolución de

problemas y la búsqueda de soluciones innovadoras.

La administración de empresas modernas se encuentra en constante evolución para adaptarse a los desafíos ambientales y sociales del siglo XXI. En este contexto, una de las principales tendencias que ha surgido es la incorporación de procesos sustentables en todas las áreas de la organización. La sustentabilidad se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial, ya que implica considerar no solo los aspectos económicos, sino también los impactos ambientales y sociales de las operaciones.

La adopción de prácticas sustentables implica tomar decisiones que minimicen el consumo de recursos naturales, reduzcan la generación de residuos y promuevan la equidad social. Esto implica repensar los modelos de producción y consumo, implementar tecnologías limpias, fomentar la eficiencia energética, promover la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo y establecer alianzas con proveedores comprometidos con la responsabilidad social.

La incorporación de procesos sustentables no solo tiene beneficios para el medio ambiente y la sociedad, sino también para las propias empresas. En primer lugar, la adopción de prácticas sustentables puede generar ahorros significativos a través de la reducción de costos operativos, la optimización de los recursos y la mejora de la eficiencia. Además, las empresas que se comprometen con la sustentabilidad suelen ser percibidas de manera más positiva por los consumidores, lo que puede aumentar su reputación y lealtad de marca.

Desde luego la incorporación de procesos sustentables se ha convertido en una de las principales tendencias de la administración de empresas modernas Al hacerlo, no solo contribuyen al bienestar del planeta y la sociedad, sino que también pueden obtener beneficios económicos y fortalecer su posición en el mercado.

OBJETIVO GENERAL

Establecer como parámetro funcional actual de la administración empresarial a través de una relación de colaboración entre los agentes clave, y la implementación de una visión de redes, la gestión y responsabilidad compartida, y el fortalecimiento de las capacidades administrativas para promover un entorno empresarial inclusivo y participativo y ambientalmente sustentable.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Identificar los procesos de democratización de la administración en la toma de decisiones inclusivas en el ámbito empresarial. Esto implica oportunidades para que los empleados de todos los niveles tengan voz y participen en la toma de decisiones estratégicas como mecanismos de participación.

Reconocer que se vive en un mundo cada vez más interconectado, es esencial

desarrollar una visión de redes en la administración empresarial. Esto implica que las empresas operan dentro de un ecosistema más amplio de partes interesadas, incluidos proveedores, clientes, comunidades locales y otras organizaciones la colaboración y las alianzas estratégicas con estas partes interesadas para abordar desafíos comunes y crear valor compartido.

Explorar mediante la eficiencia y la rentabilidad con la incorporación de procesos sustentables puede tener beneficios económicos a largo plazo. Nuevas estructuras de costos y áreas de mejora, tecnologías más eficientes, como energías renovables, y la innovación para encontrar soluciones sostenibles que generen ventajas competitivas en el mercado.

MARCO TEÓRICO.

La eficiencia y la rentabilidad con la incorporación de procesos sustentables pueden tener beneficios económicos a largo plazo. Las organizaciones están reconociendo cada vez más que la adopción de prácticas sustentables no solo es éticamente responsable, sino que también puede generar ventajas competitivas y mejorar la rentabilidad. La eficiencia se refiere a la optimización de los recursos disponibles para maximizar los resultados deseados.

La adopción de procesos sustentables implica identificar áreas de mejora en la cadena de valor de una organización. Esto implica evaluar y analizar las diferentes etapas del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la producción, distribución y disposición final de los productos. Estas tecnologías no solo ayudan a reducir el impacto ambiental, sino que también pueden disminuir los costos de operación a largo plazo.

La incorporación de procesos sustentables también impulsa la innovación. A medida que las organizaciones buscan soluciones sostenibles, se abre la puerta a la investigación y el desarrollo de tecnologías y productos innovadores. La innovación puede generar ventajas competitivas en el mercado, al ofrecer productos y servicios que respondan a las demandas de los consumidores conscientes del medio ambiente y que cumplan con regulaciones ambientales más estrictas. Además, la innovación sostenible puede ayudar a las empresas a diversificar sus fuentes de ingresos y explorar nuevos mercados.

La implementación de prácticas sustentables también implica considerar nuevas estructuras de costos. Aunque puede haber una inversión inicial para adoptar tecnologías más eficientes y sostenibles, a largo plazo, estas inversiones pueden generar ahorros significativos. Por ejemplo, la instalación de sistemas de energía solar puede reducir los costos de energía a largo plazo y disminuir la dependencia de fuentes de energía no renovables. Asimismo, la gestión adecuada de los recursos y la reducción de desperdicios pueden optimizar los costos de producción y mejorar la eficiencia operativa.

Promover la democratización de la administración en la toma de decisiones

inclusivas en el ámbito empresarial implica fomentar la participación de los empleados de todos los niveles en las decisiones estratégicas de la organización. Para lograr esto, se pueden implementar mecanismos de participación que brinden oportunidades para que los empleados expresen sus opiniones, aporten ideas y contribuyan al proceso de toma de decisiones.

Uno de los mecanismos de participación es la creación de comités interdepartamentales, donde representantes de diferentes áreas de la organización se reúnen para discutir y tomar decisiones conjuntas sobre temas estratégicos. Estos comités permiten la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados, evitando la concentración de poder en un solo nivel jerárquico y promoviendo la diversidad de perspectivas.

Otro mecanismo es la utilización de encuestas de opinión o cuestionarios para recopilar las ideas y percepciones de los empleados sobre temas específicos. Estas encuestas brindan una plataforma para que todos los empleados puedan expresar sus puntos de vista de manera anónima, lo que facilita la participación de aquellos que podrían sentirse cohibidos en un entorno de toma de decisiones más tradicional. Además, se deben establecer canales de comunicación transparentes y abiertos, donde se compartan regularmente los resultados y las acciones tomadas en base a las opiniones recopiladas.

La transparencia en la comunicación y la toma de decisiones es un elemento clave para promover la democratización de la administración. Los empleados deben tener acceso a información relevante sobre la organización, sus metas y estrategias, así como a los procesos de toma de decisiones. La comunicación clara y abierta fomenta la confianza y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora la calidad de las decisiones y el sentido de pertenencia a la organización.

La transformación digital se ha convertido en una forma de vida tanto a nivel personal como empresarial. La digitalización ha permeado todos los aspectos de nuestra sociedad, cambiando la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. La adopción de tecnologías digitales, como dispositivos móviles, redes sociales, internet de las cosas y la inteligencia artificial, ha transformado nuestras rutinas diarias y la forma en que accedemos a la información. La transformación digital implica una mentalidad y cultura orientada hacia la tecnología, donde la adaptabilidad, la agilidad y la innovación son clave para sobrevivir y prosperar en un mundo en constante cambio.

El talento humano como un bien valioso:

En la era del conocimiento, el talento humano se ha convertido en uno de los activos más valiosos y escasos para las organizaciones. El capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los individuos y que aportan valor a las organizaciones. En un entorno altamente competitivo, retener y desarrollar el talento se vuelve esencial para mantener una ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones exitosas invierten en la capacitación y el desarrollo de su capital humano, promoviendo un

ambiente propicio para el aprendizaje, la colaboración y el crecimiento profesional.

Sustentabilidad y transparencia como temas urgentes:

La sustentabilidad y la transparencia son temas urgentes en la actualidad debido a los desafíos ambientales y sociales que enfrentamos. La sustentabilidad implica satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Las organizaciones están adoptando prácticas sustentables para minimizar su impacto ambiental, como la eficiencia energética, la gestión responsable de los recursos y la reducción de emisiones. Además, la transparencia se ha vuelto fundamental para generar confianza y credibilidad. Las organizaciones deben ser transparentes en su divulgación de prácticas y desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo para satisfacer las expectativas de los stakeholders y enfrentar los desafíos actuales.

La adopción de la tecnología debe dictar las operaciones de los negocios:

En un mundo cada vez más digitalizado, la adopción de tecnología se ha vuelto crucial para el éxito de los negocios. Las organizaciones deben adaptarse y adoptar tecnologías emergentes para mantenerse competitivas en el mercado. La adopción de tecnología no solo implica utilizarla como una herramienta, sino también permitir que la tecnología dirija las operaciones de los negocios. La automatización de procesos, el análisis de datos, la inteligencia artificial y otras tecnologías digitales impulsan la eficiencia, la productividad y la toma de decisiones informadas en las organizaciones.

Reconocer que se vive en un mundo cada vez más interconectado implica desarrollar una visión de redes en la administración empresarial. Esta visión implica comprender que las empresas operan dentro de un ecosistema más amplio de partes interesadas, incluidos proveedores, clientes, comunidades locales y otras organizaciones. En lugar de adoptar un enfoque centrado únicamente en la empresa, la visión de redes reconoce la importancia de la colaboración y las alianzas estratégicas con estas partes interesadas para abordar desafíos comunes y crear valor compartido.

La visión de redes en la administración empresarial se basa en la premisa de que ninguna organización puede operar de manera aislada y tener éxito a largo plazo. Las interacciones y relaciones con otras entidades se vuelven esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales y adaptarse a un entorno empresarial dinámico. Al reconocer la interdependencia y la influencia mutua entre las partes interesadas, las empresas pueden aprovechar los recursos y conocimientos colectivos para innovar, mejorar la eficiencia y enfrentar desafíos complejos.

La colaboración y las alianzas estratégicas se convierten en herramientas clave para promover la visión de redes. Estas pueden manifestarse en la forma de asociaciones público-privadas, alianzas con organizaciones sin fines de lucro, establecimiento de redes de proveedores y clientes, entre otras formas de cooperación. A través de estas colaboraciones, las empresas pueden combinar recursos, compartir conocimientos y

mejores prácticas, y abordar problemas sociales y ambientales de manera más efectiva.

La adopción de una visión de redes en la administración empresarial no solo beneficia a las organizaciones individualmente, sino que también puede generar un impacto positivo en la sociedad en general. Al colaborar con diferentes partes interesadas, las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible, impulsar la responsabilidad social corporativa y promover la creación de valor compartido. La visión de redes fomenta una mentalidad de colaboración y una perspectiva a largo plazo, permitiendo a las organizaciones adaptarse a los cambios, anticipar tendencias emergentes y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

IMPLEMENTACIÓN.

Democratización de la administración: Establecimiento que a través de comités o grupos de trabajo interdisciplinarios donde los empleados de diferentes niveles jerárquicos pueden participar en la toma de decisiones. Implementación de sistemas de retroalimentación y canales de comunicación abiertos que permitan a los empleados expresar sus ideas y sugerencias. Desarrollar programas de capacitación en liderazgo y habilidades de gestión para empoderar a los empleados y fomentar su participación activa en la toma de decisiones.

Diseño e implementación de sistemas de incentivos y compensaciones: basados en el desempeño, que alineen los objetivos de los gerentes con los de los propietarios y accionistas.

Establecer un mecanismos de supervisión y rendición de cuentas para asegurar que los gerentes actúen en el mejor interés de la empresa. Implementación de evaluaciones de desempeño y revisiones periódicas para medir el rendimiento de los gerentes en relación con los objetivos establecidos.

Visión de redes: Creación de alianzas estratégicas y colaboración con otras organizaciones y empresas para compartir recursos, conocimientos y experiencias. Establecimiento de plataformas de colaboración y comunicación que permitan a los empleados interactuar y colaborar con otros actores clave en la red. Implementación de proyectos conjuntos y cooperación interorganizacional para abordar desafíos comunes y aprovechar sinergias.

Gestión y responsabilidad: Integración de prácticas de responsabilidad social corporativa en la estrategia empresarial, considerando el impacto social, económico y ambiental de las operaciones. Implementación de políticas y programas de gestión ambiental para minimizar el impacto de la empresa en el medio ambiente. Establecimiento de códigos de conducta ética y normas de responsabilidad empresarial que guíen el comportamiento de la empresa y sus empleados.

IMPLEMENTACIÓN EN EMPRESA

La transformación digital para potencializar en entorno administrativo:

Evalúa tus procesos e identifica oportunidades para digitalizar y automatizar tareas mediante herramientas y sistemas tecnológicos adecuados. Fomenta una cultura de cambio y adaptabilidad, brindando capacitación y recursos a tus empleados para desarrollar habilidades digitales. Establece canales de comunicación internos basados en tecnología, como herramientas de colaboración en línea, para mejorar la eficiencia y la colaboración.

El capital humano como un bien valioso y escaso: Invierte en programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de tus empleados. Implementa políticas de gestión del talento, como programas de reconocimiento y recompensa, para fomentar el compromiso y la retención de los empleados. Crea un entorno laboral que promueva el bienestar y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, brindando flexibilidad y apoyo a tus empleados.

Sustentabilidad y transparencia como temas urgentes: Evalúa tus procesos y operaciones para identificar oportunidades de mejora en términos de sostenibilidad, como la reducción del consumo de recursos y la minimización de residuos. Implementa políticas de transparencia y divulgación, como la publicación de informes de sostenibilidad y la comunicación abierta con los stakeholders. Considera la adopción de prácticas de abastecimiento responsable y promueve relaciones éticas y sostenibles con tus proveedores.

La adopción de la tecnología debe dictar las operaciones de los negocios: Mantente actualizado sobre las últimas tendencias tecnológicas relevantes para tu industria y evalúa cómo pueden beneficiar tus operaciones. Realiza un análisis de brecha tecnológica para identificar áreas donde se necesita adoptar nuevas tecnologías. Establece un plan de implementación de tecnología que incluya capacitación adecuada y un enfoque progresivo de adopción.

Pero también se debe evaluar el estado actual de la empresa: Realiza un análisis interno y externo para comprender la estructura organizativa, las prácticas de gestión, la cultura corporativa y los desafíos y oportunidades relacionados con la democratización de la administración y otros aspectos mencionados.

Definir una visión y objetivos claros: Establece una visión clara de lo que deseas lograr al implementar estos aspectos en tu empresa. Define objetivos específicos y medibles que estén alineados con la visión.

Fomentar la participación y la toma de decisiones inclusivas: se debe promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y el diseño de procesos, fomentando la colaboración y la retroalimentación constructiva. Puedes implementar prácticas como la delegación de responsabilidades, la formación de equipos multidisciplinarios y la celebración de sesiones de lluvia de ideas.

Establecer mecanismos de control y rendición de cuentas: Diseña sistemas y

procesos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de los empleados, establecer metas claras y asegurar la responsabilidad individual y colectiva.

Fomentar la colaboración y la construcción de redes: Promueve la colaboración interna y externa a través de la creación de redes y alianzas estratégicas con otras organizaciones y actores relevantes. Esto puede ayudar a impulsar la innovación, compartir conocimientos y recursos, y ampliar las oportunidades comerciales.

Integrar la sostenibilidad y la bioeconomía: para evaluar y ajustar los procesos y operaciones para incorporar prácticas sustentables, como la gestión eficiente de recursos, la reducción de residuos y la adopción de energías renovables. Considera también cómo puedes explorar oportunidades relacionadas con la bioeconomía, como la utilización de recursos biológicos renovables y el desarrollo de productos y servicios sostenibles.

Capacitación y desarrollo: Brinda capacitación y desarrollo profesional para empleados en áreas relacionadas con estos aspectos. Esto puede incluir programas de formación en liderazgo participativo, gestión de la responsabilidad social corporativa, construcción de redes y habilidades relacionadas con la bioeconomía y la sustentabilidad.

Medir y evaluar el progreso: Establece indicadores clave de desempeño para evaluar regularmente el progreso en la implementación de estos aspectos en tu empresa. Realiza evaluaciones periódicas y ajusta las estrategias y acciones según sea necesario.

REFERENCIAS

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48.

Andrews, M. (2018). The limits of institutional reform in development: Changing rules for realistic solutions. Cambridge University Press.

“The Bioeconomy: Shaping the Transition to a Sustainable, Biobased Economy” (2018) de Iris Lewandowski.

“Bioeconomy: Shaping the Transition to a Sustainable Society” (2018) editado por Iris Lewandowski y Gillian M. Bristow.

“Bioeconomy for Sustainable Development: The Role of Biotechnology and Ecology” (2017) de Jun Zhou.

“The Bioeconomy: From Science to Market” (2016) editado por Iris Lewandowski.

Porter, M. E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations.” Harvard Business Review.

Mintzberg, H. (1994). “The Rise and Fall of Strategic Planning.” Prentice Hall.

Drucker, P. F. (1999). “Management Challenges for the 21st Century.” HarperBusiness.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.” Harvard Business Review.

Senge, P. M. (2006). “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.” Doubleday.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation.” Harvard Business Review.

Toffler, A. (1980). “The Third Wave.” Bantam Books.

Christensen, C. M. (1997). “The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.” Harvard Business Review.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). “Competing for the Future.” Harvard Business Review.

Ohmae, K. (1989). “The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy.” HarperBusiness.

Drucker, P. F. (2001). “The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management.” HarperBusiness.

Collins, J. C. (2001). “Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don’t.” HarperBusiness.

Scharmer, C. O. (2009). “Theory U: Leading from the Future as It Emerges.” Berrett-Koehler Publishers.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.” Harvard Business Review.

Hamel, G. (2012). “What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation.” Jossey-Bass.

Handy, C. (1989). “The Age of Unreason.” Harvard Business Review.

Chesbrough, H. W. (2003). “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.” Harvard Business Review.

Prahalad, C. K. (2004). “The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits.” Wharton School Publishing.

Pink, D. H. (2009). “Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.” Riverhead Books.

Ghemawat, P. (2007). “Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter.” Harvard Business Review.

CAPÍTULO 9

ANÁLISE DE MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: APLICAÇÃO EM SISTEMAS DE TRANSPORTES SOBRE TRILHOS

Data de aceite: 01/11/2023

Carlos Eduardo Sanches de Andrade
Universidade Federal de Goiás - Faculdade de Ciências e Tecnologia
Docente das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil
Aparecida de Goiânia - GO
http://lattes.cnpq.br/2536969910869609

Alessandro de Santana Moreira de Souza
Universidade Veiga de Almeida
Docente da graduação em Engenharia Civil
Rio de Janeiro - RJ
http://lattes.cnpq.br/1112785112603721

RESUMO: Este trabalho tem por finalidade apresentar o referencial teórico de cinco modelos de avaliação de desempenho, amplamente difundido pelas organizações e pela literatura da área de administração, que são o *balanced scorecard* (Kaplan & Norton), o desempenho *quantum* (Hronec), os sete critérios de desempenho (Sink & Tuttle), gerenciamento da rotina (Falconi Campos) e a pirâmide de controle de Juran (Juran). Todos esses modelos são genéricos, podendo ser aplicáveis a qualquer tipo de sistema organizacional, independente do tamanho e da natureza, sendo, portanto, passíveis de aplicação em sistemas de transportes sobre trilhos. Foi realizada uma pesquisa para identificar se existe a aplicação de algum desses modelos apresentados no referencial teórico em sistemas de transportes sobre trilhos, sendo identificada a Companhia Paulista de Trens Metropolitano (CPTM), o sistema metroferroviário de Hong Kong (KCRC) e um grupo de *beenchmarking* de metrôs (*Community of Metros* - CoMET) como alguns dos exemplos de aplicação do modelo *balanced scorecard*. Apesar de existirem diversos modelos para avaliar o desempenho de uma organização, todos os modelos buscam uma forma de controle e monitoramento dos resultados através da utilização de indicadores de desempenho. Faz-se necessário, porém, uma análise criteriosa para a definição, objetiva, do que uma organização necessita medir. Em função disso, pode-se, com efeito, concluir que os modelos genéricos de avaliação de desempenho podem perfeitamente ser aplicados em sistemas de transportes sobre trilhos.

PALAVRAS-CHAVE: Modelos de avaliação de desempenho, indicadores e sistemas sobre trilhos.

ABSTRACT: This work aims to present the theoretical framework of five performance evaluation models, widely disseminated by organizations and in the literature in the area of administration, which are the balanced scorecard (Kaplan & Norton), quantum performance (Hronec), the seven criteria performance (Sink & Tuttle), routine management (Falconi Campos) and Juran's control pyramid (Juran). All of these models are generic and can be applicable to any type of organizational system, regardless of size and nature, and are therefore capable of application in rail transport systems. Research was carried out to identify whether there is application of any of these models presented in the theoretical framework in rail transport systems, identifying the Companhia Paulista de Trens Metropolitano (CPTM), the Hong Kong metro railway system (KCRC) and a group of been benchmarking of subways (Community of Metros - CoMET) as some examples of application of the balanced scorecard model. Although there are several models to evaluate an organization's performance, all models seek a way of controlling and monitoring results through the use of performance indicators. However, a careful analysis is necessary to objectively define what an organization needs to measure. As a result, it can, in effect, be concluded that generic performance assessment models can perfectly be applied to rail transport systems.
KEYWORDS: Performance evaluation models, indicators and rail systems.

1 I INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é apresentar o referencial teórico de cinco modelos de avaliação de desempenho amplamente difundidos pelas organizações e pela literatura da área de administração, que são o *balanced scorecard* (Kaplan & Norton), o desempenho *quantum* (Hronec), os sete critérios de desempenho (Sink & Tuttle), o gerenciamento da rotina (Falconi Campos) e a pirâmide de controle de Juran (Juran). Todos esses modelos de avaliação de desempenho são genéricos, podendo ser aplicáveis a qualquer tipo de sistema organizacional, independente do tamanho e da natureza, sendo, portanto, passíveis de aplicação em sistemas de transportes sobre trilhos, considerando, contudo, as características próprias desses sistemas. Para consolidar o desenvolvimento do trabalho, apresenta-se a aplicação de um desses modelos (*balanced scorecard*) em alguns sistemas de transportes sobre trilhos, e as conclusões decorrentes.

A primeira parte constitui-se como uma introdução, onde houve uma breve contextualização do estudo em questão e foi definido o objetivo. Na seção 2, por meio de referenciais teóricos, mostram-se os conceitos teóricos de cinco modelos de avaliação de desempenho. A seção 3 apresenta a aplicação do modelo *balanced scorecard* em diferentes sistemas de transportes sobre trilhos. Por fim, a seção 4 trata das conclusões deste trabalho.

2 I MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é um termo abrangente, sendo usualmente realizada através de medições, com o uso de indicadores de desempenho. Galvão (2002) define

medição como sendo a maneira pela qual se determina a grandeza quantitativa ou qualitativa de cada atributo selecionado de um evento, objeto ou circunstância, por meio de um padrão estável tomado como unidade referencial. Esse padrão estável é, em geral, expresso por um indicador, índice, padrão ou por uma grandeza. A medição é, portanto, o processo de atribuir números a objetos que representam quantidades de medidas, atributos e variáveis.

O objetivo geral de um modelo de avaliação de desempenho é conduzir a organização à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente atual da companhia e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos. De acordo com Marccelli (2002) um modelo de avaliação de desempenho é um sistema multifuncional que, tal como muitos sistemas similares, propõe-se a atingir de forma genérica o gerenciamento do processo, que por sua vez está diretamente ligado à qualidade total da organização. O desenho de qualquer modelo de avaliação de desempenho deve refletir as operações básicas do suporte organizacional, sempre se lembrando da importante relação intrínseca entre indicadores de desempenho e estratégia.

O sistema de transporte sobre trilhos tem características próprias, como características de produto e serviços com grande nível de participação do Poder Público, que tornam a avaliação de desempenho um processo complexo. Os modelos de avaliação de desempenho genéricos que são apresentados podem ser aplicáveis a qualquer tipo de organização, inclusive a um sistema de transporte sobre trilhos, com maior ou menor dificuldade, em razão desses modelos não serem específicos para empresas de transportes.

Durante a pesquisa, foram constatados diversos modelos de avaliação de desempenho, com as respectivas abordagens de seus autores, conforme demonstrado na Tabela 1:

Nomes dos modelos de avaliação de desempenho	Autor (es)	Ano
Sete critérios de desempenho	Sink & Tuttle	1985
Os três níveis de desempenho	Rummler & Brache	1992
Gerenciamento da rotina	Falconi Campos	1992
Indicadores de qualidade organizacional	Antonio Gil	1992
Balanced scorecard	Kaplan & Norton	1993
Modelo de medição	James Harrington	1993
Desempenho *quantum*	Hronec	1994
Pirâmide de controle do Juran	Juran	1995

Tabela 1 - Modelos de avaliação de desempenho e seus autores

Dentre os modelos apresentados, nos próximos itens são aprofundados cinco modelos de avaliação de desempenho, que foram selecionados, mediante estes serem os mais difundidos pelas organizações e pela literatura da área de administração, que são: o

balanced scorecard (Kaplan & Norton), o desempenho *quantum* (Hronec), os sete critérios de desempenho (Sink & Tuttle), o gerenciamento da rotina (Falconi Campos) e a pirâmide de controle de Juran (Juran).

2.1 *Balanced scorecard*

O *balanced scorecard* - BSC -, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1993, é considerado não apenas um modelo de avaliação de desempenho, mas um verdadeiro sistema de gestão estratégica. O BSC parte do conceito de gerenciamento estratégico, baseado na utilização de indicadores de desempenho, com a finalidade de analisar o quão próximo a organização está da sua estratégia, além de verificar se a estratégia definida está coerente com o ambiente e com o mercado no qual a empresa compete.

Este modelo de avaliação de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1997), provê medidas financeiras que informam aos executivos os resultados das ações já tomadas. Elas são complementadas com medidas operacionais de satisfação do cliente, de processos internos e de aprendizado e inovação. Ou seja, representa um sistema de mensuração com indicadores financeiros e não financeiros. De acordo com Kaplan e Norton (1997) os objetivos e medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. A organização tem uma missão, a razão de sua existência, tem uma visão, aonde ela quer chegar, define sua estratégia, como ela quer realizar a visão e cumprir sua missão e para isso utiliza os *balanced scorecards*, indicadores de desempenho balanceados e alinhados com a estratégia. O BSC é uma descrição da estratégia de uma organização, através da análise de causa e efeitos de cada ação realizada. A formulação da estratégia é derivada da criatividade humana, porém a descrição da estratégia pode ser feita de maneira disciplinada, usando *os balanced scorecards*.

Os indicadores devem estar baseados em uma série de relações causa-efeito com graus de correlação entre os mesmos, fornecendo uma visão empresarial do desempenho. São as chamadas quatro perspectivas do BSC, que contemplam:

- Perspectiva Financeira – é a maneira como os donos e/ou acionistas avaliam a lucratividade da organização, explicita os objetivos financeiros;
- Perspectiva do Cliente – examina como os clientes vêem a organização, identifica os segmentos específicos de clientes e mercados e suas necessidades;
- Perspectiva dos Processos Internos – examina as atividades, os processos e os programas nos quais a organização deve procurar a excelência, descreve os processos necessários para atender os interesses dos acionistas e dos clientes;
- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento – refere-se à perspectiva de crescimento, à capacidade da organização em criar e agregar valor pela análise de

seus processos, procedimentos e acesso à informação necessária para atingir as estratégias do negócio, mostra a infraestrutura tecnológica e humana necessária para realizar os objetivos das outras três perspectivas. Aumenta a capacitação dos empregados e dos sistemas de informação.

2.2 Desempenho *quantum*

O modelo *quantum* de desempenho, apresentado por Hronec em 1994, considera os indicadores de desempenho, gerados da declaração de missão da organização, como seus "sinais vitais". Este modelo quantifica o modo como as atividades em um processo ou o *output* de um processo atingem uma meta específica. Segundo o autor, o desempenho *quantum* pode ser definido como o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados: clientes, empregados, acionistas, fornecedores, ambientalistas etc. Segundo Mafra (1999) o desempenho *quantum* é mensurável, isto é, atinge níveis específicos, de acordo com objetivos e orientação da administração superior e as estratégias da empresa. Nesta abordagem as medidas de desempenho devem ter um forte vínculo com a estratégia da empresa.

Esse modelo de avaliação de desempenho é composto por uma matriz de desempenho, denominada de *quantum*, permitindo à alta administração entender e desenvolver medidas de desempenho. O modelo baseia-se em três categorias de medidas de desempenho:

- <u>Qualidade:</u> mede a excelência do produto ou serviço;
- <u>Tempo:</u> mede a excelência do processo;
- <u>Custo:</u> mede o lado econômico da "excelência".

Bond (2002) descreve ainda três níveis do modelo de Hronec, que chama de "mobilização" das medidas de desempenho na organização, como complemento à matriz *quantum* de medição de desempenho. Os três níveis são:

- <u>Humano:</u> as pessoas que executam as atividades, orientadas por um conjunto de medidas de desempenho;
- <u>Processo:</u> a série de atividades que consomem recursos e fornecem saídas aos clientes internos ou externos;
- <u>Organização:</u> compreensão dos níveis de desempenho das pessoas e do processo.

A matriz apresentada na Tabela 2 apresenta o cruzamento das dimensões de desempenho (qualidade, tempo e custo) com os três níveis de mobilização das mesmas (humano, processo e organização):

Desempenho *quantum*			
Níveis / Medidas	**Valor**	**Serviço**	
	Custo	**Qualidade**	**Tempo**
Organização	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsabilidade Maleabilidade
Processo	Inputs Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
Pessoas	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsabilidade Maleabilidade

Tabela 2 - Matriz do desempenho quantum de Hronec (1994, apud Bond 2002)

Portanto, o modelo *quantum* consiste em quatro elementos distintos:

1. Os geradores - Levam em conta a liderança da empresa, os interessados e as melhores práticas do ambiente;

2. Os facilitadores - *Dão apoio à implementação das medidas de desempenho por meio da comunicação, utilizando técnicas* de treinamento, recompensas e benchmarking;

3. O processo em si - Consiste em identificar e entender os processos críticos da empresa, a fim de empregar as medidas de desempenho das saídas. Após essa etapa, podem ser desenvolvidas as medidas de desempenho dos processos para controlar e monitorar as atividades chaves e tomar as medidas de desempenho a serem implementadas;

4. A melhoria contínua - Proporciona *feedback* para melhoria contínua, para estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia.

2.3 Sete critérios de desempenho

Nesta abordagem, desenvolvida em 1993, a primeira questão é determinar o que medir. Sink e Tuttle (1993) recomendam à alta administração e ao *staff* a concentração de seus esforços nos sete critérios a seguir:

1. Eficácia: Realização do propósito, objetivos, metas e atividades em quantidade, qualidade e prazo adequado. Está relacionada com a ação de fazer as coisas "certas", comparando o resultado obtido com o resultado esperado.

2. Eficiência: Razão entre os recursos estimados e os realmente consumidos na consecução dos objetivos, metas e atividades. Está relacionada com a ação de fazer as coisas com o menor consumo de recursos, ou seja, com o menor custo, comparando o consumo previsto com o consumo efetivo dos recursos.

3. Qualidade: Produtos e serviços realizados em conformidade com as especificações identificadas como oportunidade de satisfação dos clientes. Relacionada com a

ação de fazer as coisas "bem feitas".

4. Produtividade: Relação entre os *outputs* produzidos por um sistema organizacional num determinado período de tempo e os *inputs* requeridos para produzir os mesmos *outputs*. O resultado é comparado com a entrada utilizada para obter aquele resultado. Usualmente é associado à mão de obra, equipamentos, ou setores da empresa.

5. Qualidade de vida no trabalho: Pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos. À organização cabe proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e desenvolver um sentido maior de satisfação, controle e propriedade. As condições de trabalho individuais estão ligadas ao desempenho da empresa.

6. Lucratividade: Relação entre o total de receitas e o total de custos e despesas. Quando não há finalidades lucrativas é substituído por "orçamentabilidade", a capacidade de realizar os custos e despesas dentro do orçamento.

7. Inovação (produtos e serviços): Processos criativos para gerar novos, melhores, mais funcionais produtos, serviços, processos, estruturas, etc. em resposta as pressões internas e externas, as demandas dos *stakeholders* e mudanças ambientais, etc.. Relacionado a capacidade agir criatividade.

Os critérios, identificados na Figura 1, são aplicados a qualquer tipo de sistema organizacional, independentemente do tamanho e da natureza:

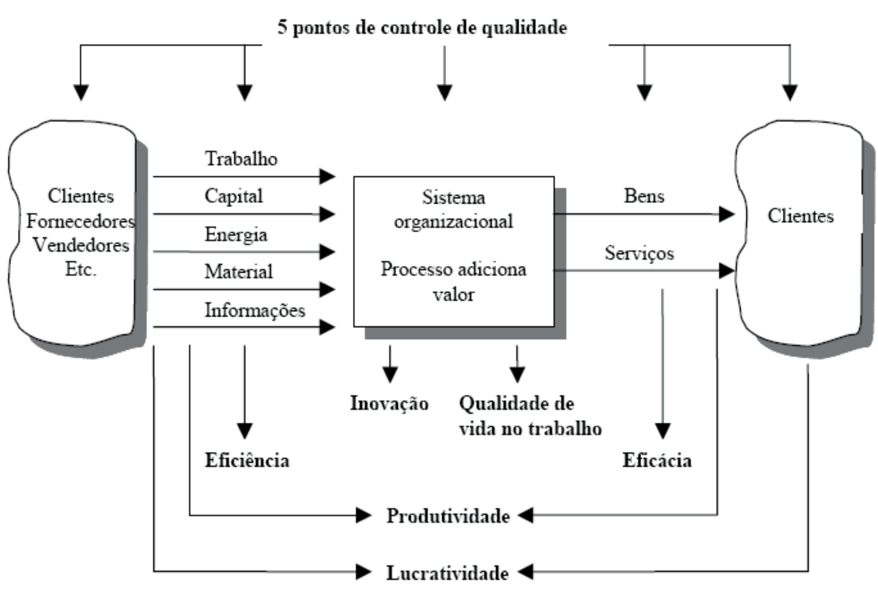


Figura 1 - Cinco pontos de controle e sete critérios de desempenho (Galvão, 2002)

Sink e Tuttle (1993) correlacionaram seus critérios de desempenho: se o sistema

organizacional tem eficácia, eficiência e qualidade provavelmente terá produtividade. Precisará manter qualidade de vida no trabalho e inovação para obter lucratividade ou orçamentabilidade, para alcançar excelência, sobrevivência e crescimento.

Sink e Tuttle (1993) reconheceram que a maneira como são criados e utilizados os modelos de avaliação de desempenho ajudam ou prejudicam a capacidade competitiva da organização. A medição é feita com o objetivo de melhorar o desempenho, mas o impulso dessa melhoria deve vir da estratégia de negócios e do plano de melhoria de desempenho. A aceitação do processo de medição é essencial ao seu sucesso como ferramenta para melhoria de desempenho. Deve-se medir o que é importante, não o que é fácil de medir, numa abordagem experimental, dinamicamente avaliada. O custo da medição deve compensar os ganhos obtidos.

2.4 Gerenciamento da rotina

Em 1992, o professor Vicente Falconi Campos foi o principal propagador da abordagem do modelo de avaliação de desempenho gerenciamento da rotina. Campos (2002) define o gerenciamento da rotina como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização. O gerenciamento da rotina é a base do trabalho operacional de qualquer organização. Seu objetivo é a competitividade e a confiabilidade do desempenho por meio da aplicação coordenada dos esforços de manutenção e de melhoria dos resultados desejados. O método promove o alinhamento dos esforços para o efetivo alcance das estratégias de sobrevivência da organização. De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002):

> A abordagem de Falconi relata que as medidas que compõe uma diretriz podem ser de dois tipos: medidas desdobráveis e medidas não-desdobráveis. As medidas não desdobráveis serão executadas pela própria diretoria ou gerência, em determinado nível hierárquico. As medidas desdobráveis são aquelas que serão executados pelos níveis hierárquicos inferiores, ou seja, se transformaram em metas de outros indicadores de desempenho nesses níveis hierárquicos.

De acordo com a abordagem de Vicente Falconi Campos, a alta direção da empresa deve definir duas ou três metas principais. Uma meta principal é composta de metas prioritárias para a organização e as medidas necessárias para seu alcance. Ñauri (1998) afirma que nesse modelo de avaliação de desempenho, o controle do processo está baseado na visão do relacionamento causa/efeito das atividades: quando algo acontece, há um efeito nos resultados ou nas saídas de um ou de vários processos, havendo, assim, causas (meios) que influenciam esse fato. Segundo essa abordagem, baseada em um modelo japonês, para as medidas desdobráveis, o mesmo Ñauri (1998) relata dois tipos de medidas do modelo de Campos:

- Os <u>itens de controle</u> de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.
- Os <u>itens de verificação</u> de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle.

O gerenciamento da rotina também direciona as alterações e as adequações necessárias nos padrões de trabalho utilizados no dia-a-dia, fazendo com que as atividades desenvolvidas, inclusive no nível operacional, reflitam as necessidades estratégicas de mudança da organização. Esse método tem como objetivo desdobrar as "metas de sobrevivência" da empresa, de tal forma que cada chefia saiba perfeitamente qual deverá ser a sua contribuição, expressa nas suas metas (CAMPOS, 2002).

As metas principais devem ser estabelecidas de forma que se todas as metas em um determinado nível hierárquico forem atingidas, consequentemente estas metas principais estarão automaticamente atingidas. Dessa forma, partindo de dois ou três indicadores de desempenho no nível da presidência, é possível gerar centenas de indicadores de desempenho, sendo estes necessários e suficientes para que a organização atinja suas metas. Campos (2002) relata que cada gerente deverá desdobrar suas metas para seus supervisores e coordenadores, gerenciando-os por meio de indicadores de desempenho cujas metas, quando atingidas, garantam o alcance de suas próprias metas.

Campos (2002) ainda ressalta a importância de expor em gráficos na empresa os resultados dos principais indicadores de desempenho da organização. Assim, todos os funcionários podem acompanhar os resultados alcançados a cada mês e no decorrer do ano. Sugere que a organização deve dispor seus principais itens de controle em local apropriado de tal forma que sejam de fácil acesso a toda a equipe (gerentes, assessores, supervisores e operadores). Campos (2002) orienta que a organização deve pegar um processo qualquer, montar um gráfico, definir uma medida, uma meta e fazer com que o responsável pela área preencha pessoalmente o gráfico, num processo denominado de "gestão à vista", como visualizado no quadro da Figura 2, implantado no Metrô do Rio de Janeiro.



Figura 2 - Gráfico de gestão à vista (Metrô Rio, 2008)

2.5 Pirâmide de controle de Juran

Juran, em 1995, apresentou um modelo de controle dos processos, denominado de pirâmide de controle de Juran, composta de alguns dos principais tipos de controles usados pelas organizações. O autor defende que sejam criadas condições de pré-requisitos para o autocontrole. Ñauri (1998) diz que a abordagem de Juran apresenta uma série de passos sistemáticos para manter a conformidade com as metas e os padrões, por meio da retroalimentação de dados de desempenho para o funcionário responsável e/ou "decisor", permitindo-lhe tomar as ações apropriadas. A pirâmide de controle de Juran está exemplificada na Figura 3.

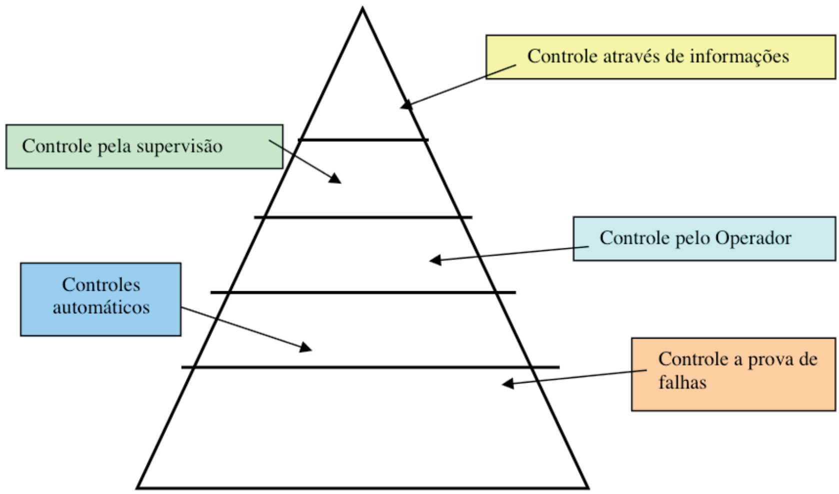


Figura 3 - Pirâmide de controle de Juran (Juran, 1995)

Torres Júnior (2001) explica da seguinte forma a pirâmide de controle de Juran:

- Na base, estão os processos à prova de falhas e automatizados;
- O próximo nível representa o controle realizado pela mão-de-obra, para correção de parâmetros, como tempos de ciclo de produção;
- Logo após, o controle dos supervisores e gerentes médios. O controle das qualidades de características especificadas de produtos e processos está restrito às características mais importantes;
- E finalmente, no topo da pirâmide, o controle exercido pelos altos gerentes. Neste nível trabalha-se com metas estratégicas.

A tomada de decisão é facilitada através de padrões estabelecidos para cada processo. A correta análise das informações fornecidas pelos indicadores de desempenho é de fundamental importância no processo de tomada de decisões. Juran (1995) descreve quatro princípios básicos na interpretação das informações através de "sinais de alarme", para obter êxito nas tomadas de decisões:

- Verificar a veracidade do "sinal de alarme";
- Avaliar o significado econômico e estatístico do "sinal de alarme";
- Descobrir a causa real do "sinal de alarme";
- Avaliar as rotas alternativas para se restabelecer a paz.

3 I APLICAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO *BALANCED SCORECARD* EM SISTEMAS DE TRANSPORTES SOBRE TRILHOS

Bodmer e Saenz (1996) relatam a metodologia de avaliação de desempenho do modelo *quantum* e sugerem a viabilidade de sua utilização em empresas de transportes públicos.

Os princípios de avaliação de desempenho do modelo *balanced scorecard* podem ser citados como exemplos no sistema metroferroviário de Hong Kong (KCRC), na Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) e em um grupo de *beenchmarking* de sistemas metroviários (*Community of Metros* - CoMET).

3.1 Sistema metroferroviário de Hong Kong (KCRC)

O *Kowloon-Canton Railway Corporation* - KCRC foi criado em 1982 para operar o sistema ferroviário de passageiros de Hong Kong. O sistema metroviário era operado pela MTRC. Em 2007, a MTRC se fundiu contratualmente com a KCRC, tornando a operação ferroviária de passageiros e a operação metroviária de responsabilidade da mesma operadora. Segundo Hirsch (2007) os princípios do *balanced scorecard* estão presentes e comunicados aos empregados e usuários desta operadora metroferroviária: a visão e a missão da organização, conforme vistos a seguir:

- Visão: Ser um líder mundial no fornecimento de serviços de transporte com qualidade com base em princípios comerciais prudentes.
- Missão: prover uma rede de trilhos segura, confiável, lucrativa e integrada que atenda a demanda por serviços de transporte na cidade, entre a cidade e a periferia e entre cidades. A Corporação se dedicará a procurar os melhores meios para:
    - Servir clientes e atingir bom desempenho
    - Preencher os objetivos do Governo e da Corporação
    - Manter a força financeira
    - Trabalhar em equipe e com compromisso dos empregados
    - Encorajar iniciativas e premiar sucessos

A visão e a missão são claras, colocadas em placas metálicas no escritório central; e os termos “lucrativa” e “princípios comerciais prudentes” indicam que a empresa, totalmente pertencente ao governo, deve atuar como empresa privada (HIRSCH, 2007).

3.2 Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM)

Viera e Lopretto (2001, *apud* Pezerico, 2002) relatam a implantação, a partir de janeiro de 2001, do sistema de gestão empresarial que utiliza a metodologia do BSC, na

Companhia Paulista de Trens Metropolitano - CPTM. A CPTM opera o serviço ferroviário de passageiros na Região Metropolitana de São Paulo, e o sistema implantado desdobra suas estratégias através de indicadores de desempenho e suas correlações de causa e efeito. Para acompanhamento destes indicadores foi especialmente desenvolvido um modelo que permite analisar o comportamento de cada indicador bem como a sua influência sobre os demais.

Os principais indicadores de desempenho estabelecidos pelo sistema de avaliação de desempenho BSC implantado na CPTM são listados a seguir:

a) Perspectiva financeira:

receita operacional;

custo operacional por receita operacional;

índice de utilização da frota;

investimento por área de gestão.

b) Perspectiva do cliente:

- Relacionamento com o cliente:

índice de satisfação do usuário;

índice de retenção dos usuários;

índice de captação dos usuários;

índice de participação dos usuários;

demanda média por linha.

- Atributos do serviço:

índice de qualidade do serviço (iqs);

acidentes por milhão de entradas;

ocorrências de segurança pública por milhão de entradas;

viagens realizadas por viagens programadas (regularidade);

intervalo programado e real no pico (headway);

índice de avaliação da tarifa.

- Relacionamento e imagem:

Índice de Resposta ao Usuário;

Índice de Imagem.

c) Perspectiva dos processos internos

- Processos operacionais
    - Operação:

disponibilidade de trens no pico;

quilometragem média entre ocorrências operacionais (mkbo).

- Manutenção:

tempo médio de liberação;

quilometragem média entre falhas do material rodante (MKBF);

tempo médio entre falhas dos demais elementos do sistema (MTBF);

número de incidentes notáveis no período;

disponibilidade média da frota.

- Suprimentos:

nível de estoque de itens críticos.

- Finanças:

custo operacional.

- Recursos humanos

passageiros transportados por empregado.

<u>d) Perspectiva do aprendizado e conhecimento</u>

- Habilidades e competências:

índice de educação e treinamento.

- Tecnologia:

índice de disponibilidade dos sistemas.

- Clima interno:

índice de satisfação dos empregados

índice de acidentes

índice de absenteísmo.

Segundo a CPTM (2003), o gerente da área de Planejamento Empresarial desta operadora de transporte participou da 6ª Conferência Anual de "Melhores Práticas na Utilização de Indicadores de Desempenho" e relatou a experiência na implantação do BSC pela CPTM. Ele apresentou o atual estágio de implementação do modelo BSC: o Corporativo, o de Suprimento e o de Prestação de Serviços. Também abordou a questão do comprometimento das áreas, inclusive a alta direção, bem como os erros e acertos na condução do processo, além da mudança de cultura que está acontecendo na CPTM com a implantação do BSC.

3.3 Community of Metros - CoMET

O CoMET é um grupo de metrôs criado com o objetivo de utilizar e se beneficiar da técnica de *benchmarking*, aproveitando as melhores práticas dos componentes do grupo e compartilhando informações, mantidas em confidencialidade entre os componentes do grupo. Dentre os 45 sistemas metroviários, localizados em 41 cidades do mundo, que são participantes do grupo CoMET, pode-se citar: São Paulo, México, Paris, Londres, Nova Iorque, Berlim, Barcelona, Moscou, Madri, Santiago e Shangai (CoMET, 2023).

A abordagem do grupo é encorajar a participação ativa desde o início do projeto com estudos, discussões e visitas, facilitando o fluxo de comunicação entre os componentes. O objetivo é ter como resultado medidas práticas e implementáveis. Os objetivos formais são:

- Fazer medições para estabelecer as melhores práticas em sistemas metroviários;
- Prover informações comparativas tanto ao corpo gerencial do sistema metroviário quanto aos órgãos governamentais;
- Apresentar um sistema de medições para gerenciamento;
- Priorizar áreas para melhorias.

Na elaboração dos indicadores de desempenho, o grupo CoMET utiliza o modelo de avaliação de desempenho BSC com uma pequena adaptação. Às quatro perspectivas do BSC é adicionada uma nova perspectiva: "Segurança", conforme visto na Figura 4:

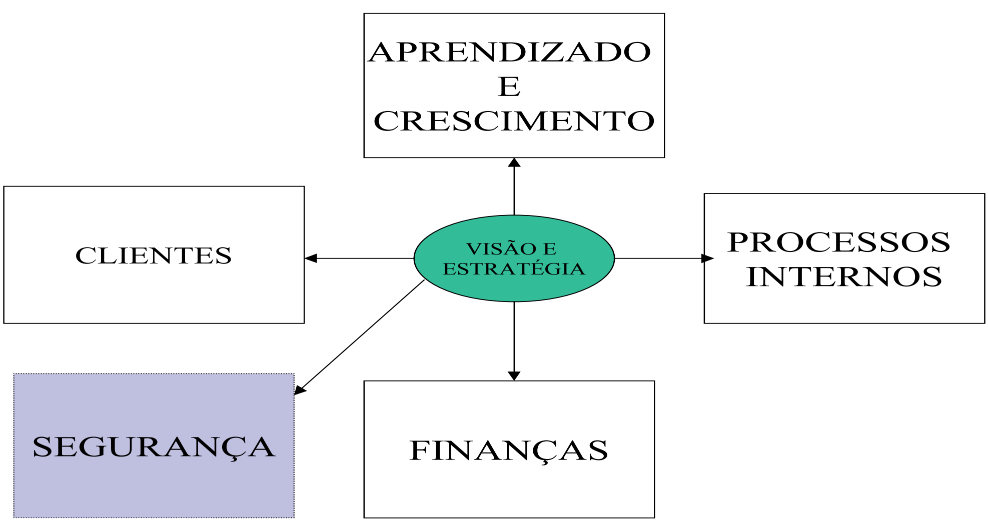


Figura 4 - As perspectivas do CoMET (Metrô Rio, 2008)

A cada uma dessas dimensões corresponde um conjunto de indicadores de medição do desempenho. Assim o grupo CoMET reconhece que a estrutura do BSC, adaptada,

fornece a ferramenta adequada à proposição de um conjunto de indicadores capaz de materializar a estratégia da empresa e fornecer elementos de comparação com o mercado, em busca da melhoria contínua. Todos os componentes do grupo CoMET são, portanto, beneficiados por essa estrutura, o que não implica a necessidade do uso pleno do BSC em cada componente do grupo.

4 I CONCLUSÕES

Apesar de existirem diversos modelos para avaliar o desempenho de uma organização, todos os modelos buscam uma forma de controle e monitoramento dos resultados através da utilização de indicadores de desempenho. Faz-se necessário uma análise criteriosa para a definição, objetiva, do que uma organização necessita medir. Se aquilo que está sendo medido é suficientemente representativo e se realmente trata a informação que dê sustentação aos gestores, para a avaliação de objetivos estratégicos da organização. Os indicadores têm que ser responsáveis pelas etapas de monitoramento, avaliação e apresentação dos dados, para dar suporte aos gestores para a tomada de decisões.

Com base neste trabalho, pode-se concluir que os modelos genéricos de avaliação de desempenho podem perfeitamente ser aplicados em sistemas de transportes sobre trilhos, visto a as particularidades específicas e características próprias desses sistemas de transportes, seja na totalidade do modelo proposto, como foi o caso da implantação do BSC na CPTM, ou realizando uma adaptação do modelo proposto, como foi o caso da implantação do BSC no grupo CoMET.

REFERÊNCIAS

Bodmer, M.; Saenz, M. R. (1996) Metodologia Quantum de desempenho para empresas de transporte – Revista Transporte em transformação – CNT/ANPET – Ed. Makron 1996, p. 72-93.

Bond, E. (2002) Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos. Dissertação de M. Sc., Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos.

Campos, V. F. (2002) Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 1ª ed. Belo Horizonte, Editora de Desenvolvimento Gerencial.

CoMET (2023) *website* do CoMET. Disponível: https://communityofmetros.org/members/.

Cordeiro, J. V. B. M.; Ribeiro, R. V. (2002) Gestão da empresa. V.II FAE business school. Curitiba.

CPTM (2003) website da CPTM - Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/eventos/trens-experiencia-da-cptm-na-implantacao-do-bsc-e-apresentada-em-conferencia/.

Galvão, L. L. (2002) Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.

Hirsch, R. (2007) Managing Railway Operations and Maintenance: Best Practices from KCRC. Hong Kong, A&N Harris e University of Birmingham Press.

Juran, J. M. (1995) Managerial breakthrought: the classic book on improving management performance. 1ª ed. New York, McGraw-Hill Inc.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997) A estratégia em ação - Balanced Scorecard. 1ª ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.

Mafra, A. T. Proposta de indicadores de desempenho para as indústrias de cerâmica vermelha. Dissertação de M. Sc., UFSC, 1999. Florianópolis.

Marccelli, R. P. (2002) A análise do valor da manutenção dos indicadores de desempenho. Revista Eletrônica de Administração. Maio-Ago.

Metrô Rio (2008) Informações fornecidas pelo Metrô do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Ñauri, M. H. C. (1998) As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU). Dissertação de M. Sc., UFSC, Florianópolis.

Pezerico, L. A. M. (2002) Sistema de avaliação de desempenho no transporte urbano: uma abordagem para o setor metroferroviário. Dissertação de M. Sc., UFRGS.

Sink, D. S.; Tuttle, T.C. (1993) Planejamento e Medição para a performance. 1ª ed. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Torres Junior, N. (2001) Fatores contribuintes para a obtenção da qualidade do produto numa empresa prestadora de serviços de manufatura contratada de produtos eletrônicos. Dissertação de M. Sc., UFMG, Belo Horizonte.

CAPÍTULO 10

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Data de aceite: 01/11/2023

Shanna Cristina Brum Werlang

RESUMO: O presente artigo trata sobre o tema recrutamento e seleção de recursos humanos no âmbito da segurança pública, bem como suas implicações no funcionamento das Instituições Policiais, também será tratado da formação como fator de rentabilização dos recursos humanos na segurança pública. Tem-se como objetivo analisar o referido processo na sua totalidade, com o intuito de agendar linhas de orientação, de atualização bem como o de estabelecer a importância e pertinência, de processos desta natureza, para qualquer organização. O presente trabalho utilizou a metodologia bibliográfica, foram utilizadas para suporte de pesquisa tomando por base artigos, relatórios, monografias, revistas, pertinente ao tema, constituídos tanto por meio físico, como por meio eletrônico, com o objetivo de enriquecer o presente estudo. Após a realização da pesquisa e análise dos resultados através dos dados coletados ficou evidente que o objetivo do artigo foi alcançado, uma vez que este demonstrou através de conceitos e referências o quão importe é o processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos no âmbito da segurança pública.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento. Seleção. Recursos Humanos. Segurança Pública.

ABSTRACT: This article deals with the subject of recruitment and selection of human resources in the field of public security, as well as its implications in the functioning of Police Institutions, it will also be treated of training as a factor of profitability of human resources in public security. The aim is to analyze the aforementioned process in its entirety, with the aim of scheduling guidelines, updating as well as establishing the importance and pertinence of processes of this nature for any organization. The present work used the bibliographic methodology, which were used to support research based on articles, reports, monographs, magazines, relevant to the theme, constituted both by physical and electronic means, with the objective of enriching the present study. After carrying out the research and analyzing the results through the collected data, it was evident that the objective of the article was achieved, since it demonstrated through concepts and references how important the process of

recruitment and selection of human resources is in the field of security. public.
KEYWORDS: Recruitment. Selection. Human Resources. Public security.

1 I INTRODUÇÃO

Em qualquer instituição ou organização é exigido um processo de recrutamento, de seleção e de formação rigoroso. Apesar de implicar um cuidadoso e sensível trabalho, envolvendo meios de avultado valor monetário, em muitos casos, é imperativo estar em conformidade com os preceitos da atualidade vigente e o presente formato – a globalização.

Um dos presumíveis do progresso da atividade policial, que também se reflete no desempenho das funções da própria corporação, desencadeia em um processo criterioso de recrutamento, seleção e formação. O que se pretende com o esforço de obter um processo criterioso é promover um sentimento de autossuficiência no efetivo aliado a uma confiança e motivação e por outro lado impedir o cometimento de erros grosseiros e inadequados à sua farda, na interpretação das tarefas de segurança pelas quais foi incumbido.

No âmbito da gestão de recursos humanos, e nos moldes em que o apresentam, vigora na PSP o sistema de carreira, caracterizado pelo recrutamento dos candidatos para uma dada carreira, recrutados e promovidos nos termos de um dado estatuto regulamentar (Estatuto do Pessoal com Funções Policiais da PSP- EPPSP) e obedecendo a entrada a determinados requisitos. Este sistema proporciona ainda a garantia de emprego após um período de experiência na função e a previsão legal das condições de trabalho, remuneração e reforma.

A escolha pelo tema proposto deve-se à percepção do autor relativamente aos problemas de gestão de recursos humanos que afetam a Instituição, bem como à falta de investigação efetuada sobre os processos em análise no que concerne à PSP, ao contrário do que se passa com a demais administração pública e privada, relativamente às quais existem já vários estudos empíricos. Efetivamente, o fato de integrar a Instituição, motivou o graduando para estudar alguns daqueles que são, no nosso entender, alguns dos aspetos críticos a necessitar de intervenção ao nível da gestão de recursos humanos.

2 I SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL

O conceito de segurança pública pode ser definido como um estado onde não há ocorrências, ou expectativas, de infrações penais. Uma vez que os cidadãos têm consciência e aderem a esta vivência em situação de tranquilidade e salubridade pública, constrói-se um âmbito de ordem social, em que se estabelece uma convivência pacífica no meio social (Smanio, 2017).

Os princípios de segurança aplicados para a manutenção da ordem social foram elaborados, em grande parte, para garantir tanto os direitos como os deveres da sociedade, segundo o que estabelece a lei. Logo, a estrutura do Estado, como os demais componentes

do organismo social devem estar alinhados para que a segurança pública possa ser efetivada.

Os conjuntos de órgãos governamentais designados para realizar atividades voltadas para garantir a segurança recebem a alcunha de “sistema de segurança pública”. Seus eixos de atuação são variados, partido desde o plano estratégico, com a elaboração de planejamentos e programas em torno da prevenção de crimes, assim como os mecanismos de caráter repressivo.

É importante destacar a distinção entre dois conceitos que, segundo Oliveira (2002), provocam alguns equívocos em alguns setores: os termos “Políticas de segurança pública” e “Políticas públicas de segurança”. A autora destaca que o primeiro conceito faz referência a atuação policial. Já as “Políticas públicas de segurança” tratam das diferentes atividades, governamentais e não governamentais, que sofrem ou provocam impactos no problema da criminalidade e da violência.

Pode-se diagnosticar uma dupla natureza da segurança pública. Como salienta Vilardi (2010), é notório que a seguridade é, em primeira instância, um direito fundamental, ao mesmo passo em que, ao se formatar como um serviço público é aplicado sob a perspectiva de um melhor relacionamento com os princípios democráticos de direito e controle através do Poder Judiciário.

Oliveira (2002) aponta que os debates relativos à segurança pública ainda carecem de um equilíbrio entre o que chama de “discurso social” e “discurso repressivo”. Segundo a autora, este modelo de debate que circula, entre a prevenção e a repressão, acaba reduzindo o debate a uma dicotomia, onde só existem dois modelos de aplicabilidade da segurança: ou são políticas repressivas.

Nesse contexto, emerge a discussão acerca da formação policial e sua implicação direta na capacidade de atuação desse profissional, cujos reflexos e consequências têm tornado o tema recorrente na agenda nacional de debates, inclusive sendo objeto de estudos no campo acadêmico.

3 I GESTÃO DE PESSOAS NA SEGURANÇA PÚBLICA

A Gestão de Pessoas, no entanto, constitui, ainda, uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas organizações, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à gestão de recursos humanos e aos cursos que vêm sendo oferecidos por instituições especializadas.

De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas organizações anunciam a disposição para tratar seus colaboradores realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento. (COSTA, 2010).

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram grandes desafios, a vantagem competitiva das organizações está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de impacto positivo nas relações sociais (COSTA, 2010).

A Polícia Militar, na representação dos seus gestores, necessita saber sobre a importância da gestão de pessoas e suas contribuições para melhorar as competências dos policiais, o que, consequentemente, irá refletir em resultados melhores para a proteção da sociedade, melhor cumprimento da sua responsabilidade social e provimento da segurança pública com mais eficiência.

As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Segundo Chiavenato (2013), toda organização é basicamente constituída de pessoas e delas dependem para seu sucesso e continuidade.

Para melhor contribuir na prestação de serviço à sociedade, a Polícia Militar, precisa se mobilizar para novos métodos de trabalho, bem como minimizar a probabilidade de eclosão de conflitos, dessa forma, atuar com profissionalismo, promovendo equilíbrio perante as dificuldades de relacionamento interpessoal, falta de recursos materiais e de suporte, fatores ambientais e cargas de trabalho. (DORNELAS, 2018).

Dentro dos órgãos de segurança pública, seus servidores/agentes devem ter competências (capacidades técnicas, físicas e psicológicas) em pleno vigor para servir a sociedade com êxito. Para alcançar as competências e o máximo desempenho na sua atividade, eles necessitam de treinamento e capacitação continua durante toda sua vida laboral. A falta de treinamento constante destes agentes poderá gerar grandes perdas, incluindo o bem mais precioso: a vida, conforme notícia de Guimarães (2010).

4 I PROCESSO DE RECRUTAMENTO NA CARREIRA POLICIAL

Hoje em dia é imprescindível um processo de recrutamento e seleção apurado, atualizado e adequado em qualquer que seja a organização. Não se esgotam essas qualidades/adjetivos quando se trata de uma instituição policial, – espelho de uma nação quanto à variável segurança interna – exigindo para esse efeito um reconhecimento institucional da relevância e magnitude desse processo, que constituindo por si só a porta de entrada para a força de segurança, sob a responsabilidade do gabinete de gestão de recursos humanos, recrutam pessoas/recursos que enformarão essa corporação.

Se nos cingirmos ao conceito que vigora presentemente na Administração Pública, o recrutamento consiste no conjunto de operações tendentes à satisfação das necessidades de pessoal dos serviços e organismos da Administração Pública, sendo que, quando se verificar que é insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço pode

promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa.

O recrutamento consiste no conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com o objetivo fundamental de identificação de um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa.

Em suma, o objetivo do recrutamento é angariar o maior número de candidatos no sentido de se poder, depois, selecionar, de entre eles, os que apresentam melhores características para o posto de trabalho a ocupar. Assim, a eficácia do recrutamento depende, também, da dimensão do contingente de candidatos, o qual deverá ser suficiente para um adequado/exigente processo de seleção.

O recrutamento tornar-se-á tanto mais difícil se, por um lado, não for feita uma análise cuidada e minuciosa dos lugares a preencher e, por outro lado, não estiverem bem definidos os perfis profissionais e comportamentais necessários aos postos de trabalho e aos objetivos que as instituições pretendem realizar (Nunes, 2000).

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa e, para esse efeito, impõe-se um sistema de recrutamento eficaz, só possível através de uma análise e avaliação de funções, suscetíveis de proporcionarem conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho, de determinar a sua importância relativa, e tendentes à determinação do conteúdo funcional – ponto de referência para as operações de recrutamento e seleção (Rocha, 2010).

Nos termos do art. 37.º do EPPSP, os funcionários com funções policiais encontram-se agrupados nas carreiras de Oficial de polícia, de Chefe e de Agente de polícia, sendo que essas carreiras se desenvolvem por categorias. Por sua vez, a estrutura hierárquica de categorias, por ordem crescente, é a seguinte: Agente, Agente Principal, Chefe, Chefe Principal, Subcomissário, Comissário, Subintendente, Intendente, Superintendente e Superintendente Chefe, conforme art. 41.º do mesmo diploma legal.

Na PSP, por força do seu enquadramento na Administração Pública, vigora (exceção feita aos cargos dirigentes, nomeados em comissão de serviço) o princípio do mérito, com vista à observância da igualdade de oportunidades, razão pela qual o concurso é a regra enquanto mecanismo que possibilita o acesso e cujo procedimento consta da Lei que estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

O ingresso nas carreiras de Oficial e de Agente de Polícia depende, nos termos do n.º 1 do art. 43.º do EPPSP, "da reunião dos requisitos previstos na legislação que regule as condições de acesso ao Curso de Formação de Oficiais de Polícia e ao Curso de Formação de Agentes".

Quanto ao recrutamento para ingresso na carreira de Chefe de polícia é feito, nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, "exclusivamente de entre pessoal da carreira de Agente de polícia". Nos termos do art. 44.º do EPPSP, as categorias de ingresso são, para a carreira de Oficial de Polícia, a de Subcomissário (para o pessoal habilitado com o curso

adequado ministrado no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna) (n.º 1, alínea a); a de Chefe (para o pessoal policial habilitado com curso adequado ministrado na Escola Prática de Polícia) (n.º 1, alínea b); e a de Agente (para o pessoal habilitado com curso adequado ministrado na Escola Prática de Polícia (n.º 1, alínea c)).

O recrutamento para categoria superior da respetiva carreira faz-se, nos termos do art. 45.º do Estatuto acima referido, dependendo da “existência de posto de trabalho no mapa de pessoal, da aprovação em concurso ou curso específico e da verificação dos pré-requisitos gerais e respectiva ponderação”. Nos termos do n.º 2 do mesmo artigo, os pré-requisitos e respetiva ponderação respeitam à experiência; ao desempenho; à competência técnica ponderada pela verificação da aquisição de um mínimo de créditos de formação geral e especializada, pela obtenção da pontuação mínima em provas de avaliação de tiro policial, nos 24 meses anteriores e pela obtenção da pontuação mínima em provas de avaliação da aptidão física, nos 24 meses anteriores; à classe de comportamento, ponderada de acordo com as regras previstas no Estatuto Disciplinar; e ao exercício específico de funções.

Refira-se que o recrutamento dos Agentes policiais (carreira mais representativa do efetivo policial) é feito, nos termos dos requisitos de admissão ao respetivo Curso19, aquando do seu ingresso na instituição (recrutamento externo) após concurso aberto a todos os indivíduos que atendam as características necessária descritas no edital.

Daqui resulta, assim, já um perfil inicial desejado nos candidatos, faltando, contudo, a análise das características necessárias ao exercício das funções propriamente ditas, ou seja, a determinação das competências, capacidades, aptidões, esforços e qualificações necessárias para as executar, relativamente às quais serão, para a fase de seleção, determinadas cotações mínimas e/ou pontuações globais num conjunto de indicadores (Cunha et al., 2010).

No que concerne aos métodos de recrutamento a opção da instituição tem recaído, por motivos que se prenderão, principalmente, com os escassos recursos financeiros, na parca divulgação da abertura do concurso, mormente através da publicação no Diário da República e da sua divulgação através da Internet, bem como a escassa publicitação através de órgãos de comunicação social. A estes mecanismos formais acresce, naturalmente, a divulgação informal através de quem tem conhecimento do concurso.

Após admissão a concurso, todos os candidatos são sujeitos a diversos métodos de seleção, designadamente, a testes físicos, de conhecimentos, de avaliação psicológica, entrevista profissional de seleção e exame médico, todos eles de carácter eliminatório. Os selecionados ingressam então num Curso de Formação de caráter geral e abrangente que dura cerca de 9 meses, por ordem de classificação, até ao número de vagas fixadas - esta será a sua formação inicial e decorrerá com recurso à modalidade de emprego público por tempo determinado em regime de nomeação transitória (art. 5.º, n.º 1, da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril).

Após a conclusão do Curso de Formação, com aproveitamento, os formandos assumem o estatuto de Agentes e iniciam o desempenho de funções nos termos previstos nos arts. 10.º e 11.º da Lei 12-A/2008, ao abrigo de um regime probatório de um ano, findo o qual são nomeados definitivamente na modalidade de emprego público por tempo indeterminado em regime de nomeação definitiva (art. 5.º, n.º 2, da Portaria n.º 236-A/2010, de 28 de Abril), sendo colocados em Esquadras de competência genérica onde existam vagas/necessidades, seguindo-se o critério da melhor classificação no final do curso para as preferências na colocação.

Daí em diante, à medida que forem abrindo concursos internos para ingresso em diferentes serviços/unidades, desde que reúnam os requisitos para admissão ao concurso respectivo, os elementos policiais são novamente submetidos a testes específicos adaptados às novas funções que poderão vir a desempenhar.

Caso não venham a concorrer a qualquer outro serviço após a conclusão do Curso de Formação de Agentes, e mantendo-se nas Esquadras de competência genérica, os elementos policiais são geridos pelo Comandante de Esquadra, que os coloca no serviço que entender mais conveniente, dentro de um dado grau de autonomia que lhe assiste.

Para além da progressão vertical na carreira, os elementos policiais têm então ainda a possibilidade de concorrerem, dentro da mesma classe, a diferentes serviços/unidades da PSP, o que lhes permitirá nova formação específica, desempenho de novas funções e, na maioria dos casos, um aumento salarial.

Findo o processo de recrutamento, é provável que se chegue a um número de candidatos superior ao número de vagas de trabalho. Torna-se então necessária uma decisão acerca de quais os candidatos que devem ocupar os lugares em aberto, pelo que se impõe um novo processo de triagem dos recursos humanos admitidos na fase de recrutamento, denominado por seleção, processo este susceptível de englobar múltiplos métodos e técnicas.

A interpretação de seleção que atualmente se encontra consagrada na Administração Pública corresponde ao conjunto de operações que, no âmbito do processo de recrutamento e recorrendo a métodos e técnicas adequados, permitem, após submissão dos candidatos a provas de diferente índole, avaliar e classificar os mesmos segundo as aptidões e capacidades indispensáveis para o exercício de determinada função.

Para Cunha et al. (2010, p. 232), "a seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas , depois de recrutadas/atraídas". Comparam-se os perfis dos candidatos com as exigências dos cargos/funções, cujo ajuste é o ideal, recorrendo-se à análise de funções para definir o conteúdo das mesmas e a técnicas ou métodos de seleção para determinar as características desejadas nos candidatos (Rocha, 2010).

A análise de funções consiste num processo estruturado e sistemático de recolha e organização de informação sobre o conjunto de tarefas e de operações que uma pessoa

e/ou um grupo devam realizar no âmbito do seu trabalho, encontrando-se no princípio da avaliação de desempenho, assim como do recrutamento e da seleção.

Pode fornecer informações essenciais para a tomada de decisões no âmbito destes e no âmbito do planeamento de recursos humanos, da formação e desenvolvimento, do planeamento de carreiras e da compensação, sendo que as funções equivalem a padrões comportamentais preestabelecidos (Cunha et al., 2010).

É através dos métodos de seleção (entrevistas, inventários de personalidade, etc) que se irão avaliar os candidatos à luz dos critérios de seleção, recolhendo a informação que permitirá consubstanciar a probabilidade de um bom ou mau desempenho futuro (Cunha et al., 2010).

Apenas uma seleção de pessoas abertas à mudança permitirá fomentar o seu rendimento enquanto recursos humanos face às exigências que resultam das mudanças das envolventes, das próprias pessoas e da natureza do trabalho (Cunha et al., 2010). Daqui decorre a necessidade de os métodos e técnicas de seleção utilizados serem preditores do desempenho e sucesso dos candidatos.

O processo de seleção, em si mesmo, culmina com a admissão do candidato no posto de trabalho e a sua integração na organização que o acolhe, sendo que uma má seleção não é definida unicamente com a captação dos indivíduos que não deveriam ter sido selecionados, mas também com a não admissão daqueles que demonstraram qualidades, deixando-os fora da organização.

É, assim, essencial que os critérios e os métodos de seleção sejam os mais adequados e preditivos do desempenho futuro, atendendo às funções a executar. Há diversos instrumentos de seleção passíveis de serem aplicados no respetivo processo.

Cunha et al. (2010) destacam os inventários de personalidade, os testes de capacidades cognitivas, os testes de conhecimento, os testes de capacidades físicas, motoras e perceptuais, as referências e os testes de consumo de drogas - todos estes atualmente aplicados pela PSP - bem como as simulações, os biodata, a análise do curriculum vitae e as cartas de recomendação.

Destes, por força do art. 53.º da Lei 12-A/2008, as provas de conhecimento e a avaliação psicológica, são de aplicação obrigatória aquando do processo de seleção de candidatos à carreira de Agentes da PSP. Acrescem a estes, no caso da PSP, conforme disposto na Portaria n.º 236-A/201022, de 28 de Abril, alguns dos métodos de seleção facultativos previstos na Portaria n.º 83-A/200923, de 22 de Janeiro, designadamente, as provas físicas, a inspeção médica e a entrevista profissional de seleção (conforme art. 6.º da Portaria n.º 236- A/2010, de 28 de Abril).

Nos termos do Manual do Candidato ao Concurso de Admissão ao Curso de Formação de Agentes (2010), todas as provas/exames de seleção para o Curso são eliminatórias. As provas físicas visam avaliar o desenvolvimento e a destreza física dos candidatos, bem como a sua capacidade e resistência para a função policial. São constituídas por um

conjunto de sete provas, todas elas de caráter eliminatório. O resultado das provas físicas traduz-se na classificação de “Apto” ou “Inapto” e os resultados nos últimos concursos não têm sido satisfatórios, com mais de metade dos candidatos admitidos a concurso a não concluírem estas provas.

Todos os exercícios são eliminatórios, desde que não executados nas condições exigidas, sendo o candidato excluído do concurso logo que deixe de realizar um deles, esgotadas as tentativas permitidas.

Com as provas de avaliação psicológica procura-se avaliar aptidões, características de personalidade e competências dos candidatos e estabelecer a adequação às exigências das funções policiais, tendo como referência as atribuições da PSP. São valoradas em “Elevado”, “Bom”, “Suficiente”, “Reduzido” e “Insuficiente”, a que correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores, sendo a sua ponderação, para a lista de ordenação final, de 25%.

As provas de conhecimentos destinam-se a avaliar os conhecimentos académicos dos candidatos ao nível da língua portuguesa e dos conhecimentos relativos ao exercício da cidadania. Esta prova é classificada na escala de 0 a 20 valores, sendo necessário obter, no mínimo, 9.5, e a sua ponderação para a lista de ordenação final é de 50%.

O exame médico é realizado por um profissional contratado pela PSP e tem por objetivo avaliar o estado de saúde física e mental dos candidatos, tendo em conta a especificidade da função policial. O resultado do exame médico é expresso pela classificação de “Apto” ou “Inapto”.

Com a entrevista profissional de seleção procura-se avaliar, objetiva e sistematicamente, a experiência profissional e aspectos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre os entrevistadores e o entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal. A entrevista profissional de seleção é realizada, pelo menos, por dois entrevistadores, com formação prévia para esse efeito, sendo um deles, sempre que possível psicólogo da Divisão de Psicologia da PSP.

5 I A FORMAÇÃO COMO FATOR DE RENTABIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A formação policial militar e, no caso particular a do oficial de polícia militar, enquanto gestor em diferentes níveis institucionais e na qualidade de comandante no cumprimento da missão constitucional da Instituição, em meio às exiges do dia-a-dia e, no ambiente de uma sociedade complicada, abusiva, porém sôfrega de paz social, transcorre, fundamentalmente por um método de ensino-aprendizagem sólido, acreditado a profissionais com vasta experiência técnica, baseada e orientada por princípios básicas da pedagogia, especialmente os da didática do ensino superior.

Ao tratarmos o tema de formação policial militar disseminamos, constantemente, o

nosso olhar na direção da sociedade contemporânea, complicada e globalizada, e que é a usuária dos serviços de segurança pública, no ambiente da qual se efetiva a atuação desse profissional.

Balestreri (2002) defende que:

> [...] deve-se ressaltar a importância das academias de Polícia Civil, da Academia Nacional de Polícia, das Escolas e Academias formativas de Oficiais e Soldados e dos Institutos Superiores de Ensino e pesquisa, como bases para a construção da Polícia Cidadã, seja através de suas intervenções junto aos policiais ingressantes, seja na qualificação daqueles que se encontram há mais tempo na ativa. Um bom currículo e professores habilitados não apenas nos conhecimentos técnicos mas igualmente nas artes didáticas e no relacionamento interpessoal, são fundamentais para a geração de policiais que atuem com base na lei e na ordem hierárquica, mas também na autonomia moral e intelectual. Do policial contemporâneo, mesmo o de mais simples escalão, se exigirá, cada vez mais, discernimento de valores éticos e condução rápida de processos de raciocínio na tomada de decisões. (Balestreri, 2002, p.37).

Para tanto, a formação profissional do policial militar deve ser idealizada e desenvolvida por profissionais capazes de promoverem um ambiente acadêmico alicerçado em conjeturas pedagógicas, assim podendo desenvolver as competências imperativas a uma atuação policial eficiente e eficaz, frente às necessidades sociais cada vez mais complexas e que devem ser atendidas ou ao menos abrandadas à luz de um estado democrático direito.

A formação funciona como um meio de ultrapassar ou antecipar uma quebra no desempenho dos indivíduos que integram uma instituição mas, também, como uma forma de melhorar esse desempenho com vista à maior eficiência.

No que dizer respeito à PSP, a qualidade do serviço policial e a melhoria dos processos e dos métodos de policiamento, à paridade dos demais serviços da Administração Pública, acordam no desempenho e na avaliação por objetivos, assim como na atualização da instituição, daqui ressalvando a reservada estima do modelo de formação dos seus colaboradores enquanto ferramenta que consente conseguir tais desígnios.

Assim, também a PSP, onde a formação é entendida como sendo “um processo ao longo do qual decorrerá a aquisição e/ou desenvolvimento de competências, atitudes, conhecimentos e comportamentos” (Ferreira, 2000, p.18), se vê “obrigada” a ministrar formação a todo o seu efetivo de modo a fazer face às diversas solicitações que o cidadão comum e a nova criminalidade impõem.

Encarrega à PSP disponibilizar todos os meios imagináveis e imperativos no sentido de municiar os colaboradores com funções policiais de fácil acesso à informação e, por conseguinte, de conhecimento. Para tanto se faz necessário o encarregado pela formação desenvolver um conjunto de atividades que propendam a precocidade, gestão e contentamento da procura formativa revelada pelos público interno (Ferreira, 2000).

É neste sentido que se atribui a crítica da formação fornecida pela PSP, averiguando a atribuição e estima que lhe é conferida pelos formandos, bem como a auto formação dos seus colaboradores, constatando a aplicabilidade desta e ponderando a importância/necessidade de perfilhar quem se autoforma, analisar criticamente a aplicabilidade de diferentes ferramentas de formação e os objetivos e métodos de avaliação no âmbito da mesma.

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução dos processos de recrutamento, seleção e formação na PSP cabe, em grande parte, a profissionais de polícia, razão pela qual deve ser enfatizada a formação específica nos processos em apreço, bem como na área comportamental e de gestão de pessoas, em especial ao nível das chefias e dos demais intervenientes nos processos em questão.

Assim, mormente, para a entrevista, deve ser enfatizada a formação nas áreas da gestão de recursos humanos e em comportamento organizacional, equilibrando com a formação focalizada nas áreas técnicas e analíticas. Aqui importa evidenciar a preocupação já existente para com estes aspetos por parte da PSP, que tem ministrado formação específica ao nível dos entrevistadores policiais aquando dos processos de seleção.

Face ao decréscimo que se tem verificado no número de candidatos à PSP, e tendo em conta os resultados do estudo, afigura-se pertinente construir estratégias de recrutamento baseadas nas motivações dos candidatos para concorrer à Polícia e, mais concretamente, adequar essas estratégias no sentido de serem apelativas aos grupos alvo pretendidos em função de um perfil pré-definido.

O processo de recrutamento deve primar para que as organizações tenham sucesso. Para esse fim é determinante que desenvolvam processos eficazes, de forma a admitir futuros colaboradores com as competências adequadas à organização, proporcionando assim, um equilíbrio entre as expectativas pessoais e os objetivos da organização. Este processo requer métodos capazes de atrair em qualidade e quantidade um elenco de candidatos para que a seleção se possa traduzir num processo que corresponda com as aspirações da PSP.

A seleção tanto dos candidatos como dos jurados reveste de um cuidado específico. Dos candidatos porque se trata de um elenco que representa, após seu ingresso, a instituição e como tal a PSP não pode prescindir de uma estrutura orgânica, apetrechada de profissionais de excelência e empenhada na prossecução das respetivas atribuições, fazendo valer os princípios perpetuados no código de honra e respeitar firmemente os preceitos do código ético que enformam o comportamento, a atitude, a postura e o desempenho nas funções da corporação policial em causa.

REFERÊNCIAS

BALESTRERI, R. B. **Direitos Humanos: coisa de polícia**. 2. ed. Passo Fundo: Berthier, 2002.

BRASIL. **Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Pessoas.** Matriz Curricular Nacional para Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e; CABRALCARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves; GOMES, Jorge F.S., **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2010.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 7ª Ed. – São Paulo: Empreende, 2018.

FERREIRA, F. **Marketing e Formação** - O Ciclo de Formação (1.ª Ed.), Lisboa, 2000.

GUIMARÃES, A. **Falta de treinamento e cultura atrasada estão por trás de erros policiais, dizem especialistas**. 2010. Disponível em: < https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2010/07/27/profissionais-miojo-ecultura-atrasada-estao-por-tras-dos-erros-policiais-dizem-especialistas.htm>. Acesso em: 20 de Ago. 2022.

LEI 12-A/2008, 27 de Fevereiro. **Diário da República**, I.ª Série, n.º 41.

NUNES, Nelson de Carvalho, **Administração Pública: Recrutamento e Seleção, Seminário de investigação**, Lisboa, ISCSP, 2000.

ROCHA, J. A. Oliveira, **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**, Escolar Editora, Lisboa, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 22. ed., 2. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2015.

PORTARIA n.º 236-A/2010, de 28 de Abril. **Diário da República**, I.ª Série, 2.º Suplemento, n.º 82.

SMANIO. Gianpaolo Poggio. **Segurança Pública**. IN: Enciclopédia Jurídica da PUCSP. 2017.

VILARDI, Rodrigo Garcia. **Redução da insegurança pública: política pública de segurança ou política de segurança pública: estudo de caso**. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito Penal) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CAPÍTULO 11

SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA COMO DERECHO HUMANO DE LAS NIÑAS, NIÑOS Y ADOLECENTES EN MÉXICO

Data de aceite: 01/11/2023

Rodolfo Navarro Bravo
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario del Norte
ORCID: 0009-0009-9643-1051

Sandra Flores Cervera
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Ciénega
ORCID: 0000-0001-7829-9848

Ma. Del Rosario Mendoza Nápoles
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Ciénega
ORCID: 0000-0003-3165-9759

Erika Valle Ordaz
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Ciénega
ORCID: 0009-0003-9171-5465

María del Rayo García Valencia
Universidad de Guadalajara
Escuela Preparatoria Vocacional
ORCID: 0000-0009-4126-4174

Ma. Magdalena Nápoles Torres
Universidad de Guadalajara,
Centro Universitario del Norte.

Zaira Jeanette Urquieta Martínez
Universidad de Guadalajara
Centro Universitario del Norte

RESUMEN: Como parte de los derechos humanos de las personas se pude encontrar los derechos sexuales y reproductivos de las niñas, niños y adolescentes, los cuales se encuentran plasmados en la constitución mexicana y leyes secundarias en materia de infantes y en la Declaración Universal de los Derechos Humanos instaurados por la Organización de las Naciones Unidas. Cuando se atiende temas de la salud sexual y reproductiva, estos derechos son pertinentes con los tratados internacionales del que México forme parte. El primero en atender estos temas de sexualidad es en el seno de la familia, contemplando la información veraz y oportuna, transmitiéndola de manera claro y precisa a los menores de las casas, debido a que en la actualidad se conoce que inician la actividad sexual a muy temprana edad y se evitaría los problemas sociales de embarazos a temprana edad.

PALABRAS CLAVE: Salud sexual, Reproductiva, sexualidad, niñas, niños y adolescentes

ABSTRACT: As part of the human rights of people, the sexual and reproductive rights of girls, boys and adolescents can be found, which are embodied in the Mexican

constitution and secondary laws on infants. When dealing with sexual and reproductive health issues, these rights are relevant to the international treaties to which Mexico is a party. The first to address these issues of sexuality is within the family, contemplating truthful and timely information, transmitting it clearly and precisely to the minors in the houses, because it is currently known that they initiate sexual activity at very early age and the social problems of pregnancies at an early age would be avoided.
KEYWORDS: Sexual, reproductive health, sexuality, girls, boys and adolescents

INTRODUCCIÓN

La sexualidad y la reproducción forma parte de la vida de las personas, desde su nacimiento, pasando las etapas de la niñez, adolescencia y hasta la edad adulta, desde que se nace encontramos una diferencia biológica en cada persona que los hace diferentes unos de otros, una de las características de ello es el género asignado por sus padres, conforme van creciendo y cada una de las personas toman conciencia empiezan a reconocer la diferencias que se viven culturalmente entre las comunidades en las que se desarrollan; por otro lado en materia de sexualidad una vez que está avanzando la edad, se descubren, se genera conciencia y personalidad, donde ya se es capaz de decidir libremente que hacer con su cuerpo, con la sexualidad y con el amor a partir de la experiencia adquirida durante los años transcurridos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018,), establece que la "salud sexual es un estado de bienestar físico, mental y social en relación con la sexualidad, y no solamente la ausencia de enfermedad, disfunción o malestar" (p.03).

Para la (CONAPO, 2016), "La salud sexual y reproductiva es un estado general de bienestar físico, mental y social, en todos los aspectos relacionados con el sistema reproductivo y sus funciones y procesos".

Para hacer respetar los Derechos Sexuales y Reproductivos es necesario contar con información confiable y actualizada sobre el tema, que permita focalizar y evaluar los programas gubernamentales para que tengan mayor impacto sobre la población (CONAPO, 2016).

Así mismo, existen tratados o convenios firmados por México para atender los derechos humanos de las personas sin importar su edad, por los cuales se debe de respetar la dignidad humana independientemente de su salud sexual y reproductiva.

LA SEXUALIDAD EN LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES

La sexualidad es un aspecto fundamental de la vida humana y se refiere a las características, sentimientos, comportamientos y relaciones sexuales de las personas desde la adolecencia hasta llegar a la madurez de la vida.

El camino de la niñez a la adolescencia es un período de cambios físicos significativos

en el cuerpo, como el desarrollo de características sexuales secundarias y la maduración de los órganos reproductivos.

La sexualidad es diversa y varía entre las personas. Cada individuo tiene su propia experiencia y comprensión de su sexualidad, y es fundamental respetar la diversidad y promover la aceptación y la igualdad de derechos para todas las personas, independientemente de su edad y condición social.

En el seno de la familia los primeros responsables en atender la temática de la sexualidad con los menores son los padres, estos temas de sexualidad deben de generar una confianza entre los padres e hijos, llevando a cabo una apropiada explicación de acorde a la etapa de la infancia que esta viviendo el menor, para que estos aprendizajes generen en ellos un respeto de la sexualidad propia y de los demás.

Es conocido que en los años actuales, los jóvenes tienen relaciones sexuales a temprana edad generando problemas sociales por el alto grado de embarazos riesgosos y con problemas de madres solteras a corta edad, generando una situación que apremia al estado a tomar carta en el asunto de la educación sexual en los sistemas educativos básicos del país.

Para el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, 2023), en México las y los jóvenes inician su vida sexual entre los 15 y los 19 años, en promedio. La gran mayoría de ellos (97%) conoce al menos un método anticonceptivo; sin embargo, más de la mitad no utilizaron ninguno en su primera relación sexual.

Para el estado mexicano es de gran importancia establecer políticas públicas más energéticas y urgentes en materia de educación sexual en las niñas, niños y adolecentes, para que se puedan obtener resultados óptimos en prevención de embarazos no deseados en la adolescencia o prevenir a futuro las enfermedades de transmisión sexual entre la juventud.

> De acuerdo con datos presentados en conferencia de prensa por los titulares de la Secretaría de Salud, doctor José Narro Robles; y del Consejo Nacional de Población, Mtra. Patricia Chemor, durante 2016 en México, 42.1% de los nacimientos en México fueron de madres de entre 10 y 17 años de edad. Según cifras Al rededor del 45% de las mujeres de 15 a 19 años no utilizó métodos anticonceptivos en su primera relación sexual, lo que refleja la falta de información (SS, 2018)

La fase transicional de la niñez a la adultez se encuentra marcada por la iniciación sexual. Su identidad se construye en gran parte alrededor de las ideas de tener sexo y afirmar su heterosexualidad (Stern, C., Fuentes-Zurita, C., Lozano-Treviño, L. R., & Reysoo, F. 2003. p. S38).

La sexualidad de niñas, niños y adolescentes tiene una serie de características que la hacen diferente a la de los adultos; más aún, las expresiones de la sexualidad reflejan el propio desarrollo, los aspectos afectivos, emotivos, de conocimiento y socialización tienen una gran relevancia para su crecimiento (García-Piña, 2016. P.32)

La sexualidad de los niñas, niños y adolescentes contra la de las personas adultas reside especialmente en el avanzado estado físico, emocional y amoroso que se atraviesa en las distintas épocas de la vida que se transitan para llegar a la edad madura

En la sexualidad los adultos tienen una mayor experiencia y conocimiento en el ámbito sexual en comparación con los adolescentes. Los adultos suelen tener relaciones sexuales más establecidas y maduras, y han tenido más tiempo para explorar y conocer sus preferencias y deseos sexuales.

DERECHO HUMANO A LA SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVOS

La salud sexual requiere un enfoque positivo y respetuoso, que se traduce en el derecho que tienen las personas de vivir experiencias sexuales seguras y placenteras, libres de coacción, discriminación y violencia (Ipas, 2021, p.06).

La educación sexual se tiene programada en los libros de texto en los niveles educativos de educación primaria y secundaria desde la época del presidente Luis Echeverría, siendo el primer país de América Latina en incluir esta temática como tema de enseñanza.

> Los temas de pubertad y la reproducción humana se comenzaron a discutir en quinto de primaria, mientras en secundaria se abordaban temas como la prevención de embarazos e infecciones de transmisión sexual. Sin embargo, este evento no quedó exento del rechazo, puesto que desde ese entonces generó polémica en los padres de familia, provocando que se quemaran los libros de texto gratuito, no obstante, esto no frenó a las políticas. (Rodríguez, 2004. p13.)

Con la evolución de la sociedad y el cambio de paradigmas que se viven actualmente en la convivencia del ser humano, se encuentra diariamente con la necesidad de estar creando, modificando y adaptando las leyes de acuerdo a los requerimientos recientes del entendimiento entre la sociedad.

La última reforma del 26 de mayo de 2023 de la Ley General de los derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, se describe que no se abandonó el concepto de salud sexual y reproductiva, claro es, que en el sistema legal mexicano no quedan desprotegidos estos derechos, toda vez, que están plasmados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las niñas, niño y adolescentes aprobados por la Organización de las Naciones Unidas, así como en la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y los tratados firmados por México.

Ahora bien, el cambio en las leyes con relación a la salud sexual y reproductiva de los niñas, niños y adolescentes, se derivan del desconocimiento en la interpretación a los conceptos antes mencionados, se espera que la discusión de esta materia no sea la última debido a que se tendrán que someter al escrutinio de la sociedad para estar en condiciones de poder atender, explicar y en su caso modificar la legislación de los derechos sexuales y

reproductivos de toda la sociedad.

Los conceptos de estos Derechos están siendo atendidos recientemente y ambos se encuentran protegidos bajo el amparo de la Ley General de los Derechos de los Niños, Niñas y Adolecentes en su artículo 50 en sus fracciones V y VXI, esto es, que la entereza de los integrantes de las familias queda resguardada en el marco jurídico mexicano, así como la sexualidad y la reproducción.

Los cambios concretos de la reforma a la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes relacionados con la salud sexual y reproductiva que establece el derecho a la salud que define que las autoridades deben brindar asesoría e información sobre "Salud Sexual y Reproductiva". Para que el propio individuo sea quien decida sobre su "salud sexual y reproductiva".

Dentro de la Declaración Universal de los Derechos Humanos existen las primicias que protegen la salud sexual y reproductivos de las niñas, niños y adolescentes, bajo los principios de libertad, igualdad y la más importante la no discriminación.

La Organización Mundial de la Salud establece en el párrafo siguiente los derechos humanos consagrados en la declaración de la Organización de la Naciones Unidas y que pueden tener correlación con la salud sexual y reproductiva.

> "Los derechos fundamentales para la realización de la salud sexual son los siguientes:
>
> I. los derechos a la vida, la libertad, la autonomía y la seguridad de la persona; II. el derecho a la igualdad y la no discriminación; III el derecho a no ser sometido a torturas o a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes; IV. el derecho a la privacidad; V. los derechos al grado máximo de salud (incluida la salud sexual) y al nivel máximo de seguridad social; VI. ambos esposos, y a la igualdad dentro del matrimonio y en el momento de disolución de este; VII. el derecho a decidir el número de hijos que se desea tener y el intervalo de tiempo entre los nacimientos; VII. los derechos a la información y a la educación; IX. los derechos a la libertad de opinión y de expresión; y X. el derecho a la reparación efectiva en caso de violación de los derechos fundamentales" (OMS, 2018, p.3) .

Así mismo, actuar con libertad dentro del marco de la salud sexual y reproductiva, es posible desarrollarse de acuerdo a cada personalidad sobre las acciones que hasta el momento no están prohibidas y con plena autonomía para el desarrollo de cada una de las personas, siempre respetando los valores y límites legales establecidos.

Los adultos tienen la responsabilidad de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su propia salud sexual y reproductiva, incluido el uso de métodos anticonceptivos y la prevención de enfermedades de transmisión sexual. En cambio, los que están transitando entre la niñez y adolescencia pueden estar en el proceso de adquirir estas habilidades y conocimientos, mismos que pueden necesitar apoyo y orientación adicional de los padres, profesores o profesionales en sexualidad.

El principio de libertad está ligado a la decisión de hacer o no hacer con tu vida lo

que más te complazca, pero atendiendo la salud sexual y reproductiva por parte de los órganos de gobierno estos tienen que desarrollar un programa integral de orientación e información en materia de salud sexual y reproductiva dirigido a los tutores o responsables de la educación de las niñas, niños y adolecente.

Dentro de la Constitución y con la reforma realizada en el año 2011, donde se elevan a rango constitucional los derechos humanos y donde pueden acceder a la protección de los derechos a la salud sexual y reproductiva de la sociedad es el derecho humano a la "NO DISCRIMINACIÓN".

Por lo que la propia Carta Magna protege la no discriminación con respeto a la libertad de derecho que tienen los ciudadanos para ejercer su sexualidad, sin importar las razones de género, clase social, etc.

La pregunta del millón, ¿las niñas, niños y adolescentes tienen derechos a la salud sexual y reproductivos?, claro que tienen esos derechos como cualquier persona, porque también a ellos los protege los principios de libertad, salud e igualdad, porque al ser seres humanos son titulares de los derechos humanos plasmados en la declaración universal de la Organización de la Naciones Unidas y al mismo tiempo protegidos por la constitución mexicana.

Si bien es cierto, que las niñas, niños y adolecentes todavía no están con la madurez emocional para poder decidir correctamente sobre su sexualidad o reproducción, si tiene el derecho de gozar de un bienestar sexual y reproductivo, así como contar con el derecho a la NO DISCRIMINACIÓN establecida en la carta magna y que tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

En la propia carta magna estipula que todas las personas que viven en el territorio nacional, gozarán de los derechos humanos plasmados en ella y los originados en los tratados en el que el país forme parte, aclarando que el artículo 1ro. Constitucional establece que "nadie puede ser discriminado por la edad en el ejercicio de sus derechos y libertades personales, entre otras".

Hay un miedo por las personas adultas con respecto a la salud sexual y reproductiva de las niñas, niños y adolescentes, temen que con los aprendizajes contenidos los menores se conviertan en homosexuales o desarrollen una identidad de género distinta a la heterosexualidad, mismas que no son consideradas como una enfermedad que se contagia y por ende no sería perjudicial para ellos ni para los integrantes de la familia.

Tal es el temor en la sociedad de tocar o hablar temas de sexualidad con los niñas, niños y adolescentes, que se cree que con esos temas se está promoviendo tener sexo a temprana edad, por el contrario, lo que se busca con la educación sexual es prevenir embarazos en adolescentes no deseados o evitar contraer alguna infección o enfermedad que posteriormente tengan consecuencias graves de salud.

La gran disputa que existe sobre la salud sexual y reproductiva de las niñas, niños y adolescentes pasa por la gran ansiedad que tiene los padres y la sociedad de perder el

control sobre los mismos, sin embargo, los progenitores se dan cuenta de que es lo mejor para ellos o que es lo que les conviene a los infantes.

En temas de sexualidad aquellos que deberían de garantizar a las niñas, niños y adolescentes un lugar donde se sientan seguros de su salud sexual son los familiares directos o de consanguineidad directa, lamentablemente en un gran porcentaje se ha reportado que son los primeros que violentan sus derechos, considerando que en el seno de la familia es donde los menores sufren de violencia o discriminación, no dejando de lado que los menores también son oprimidos por no tener el patrón de género especificado en el mismo interior de la familia.

Por eso es de gran urgencia que la educación sexual se debe abordar de una manera amplia y con conocimiento de causa-efecto, toda vez, que esto permitirá a las niñas, niños y adolecente tener un lugar específico que estaría más allá de la familia, en el cual se puede tener la información que les ayude a entender su cuerpo, deseo, sus efectos y a las personas que se encuentran a su alrededor; la información obtenida en estos espacios, es clave para que los pequeños entiendan con claridad lo que es placer, dolor, deseo y las implicaciones que tienen sus decisiones tomadas en estos temas.

Es de suma importancia dejar bien claro que la educación sexual es importante para promover la salud sexual y reproductiva, prevenir enfermedades, promover relaciones saludables y brindar a las personas las herramientas que necesitan para tomar decisiones informadas y responsables sobre su vida sexual.

CONCLUSIÓN:

Al reflexionar sobre este tema, podemos concluir con lo siguiente:

Considerando que la salud sexual y reproductiva es un derecho universal y humano fundamental para todas las personas, sin importar su edad. Las niñas, niños y adolescentes tienen el derecho de acceder a información precisa y a servicios de salud que les permitan tomar decisiones informadas y responsables sobre su propio cuerpo y sexualidad.

Es indispensable llevar a cabo la promoción de una educación sexual integral en todas las instituciones educativas en el nivel básico, ya que es esencial para empoderar a las niñas, niños y adolescentes con conocimientos que les permitan comprender su desarrollo físico y emocional, así como prevenir embarazos no deseados, infecciones de transmisión sexual y situaciones de abuso. Asimismo, garantizar el acceso a métodos anticonceptivos y servicios de salud sexual y reproductiva contribuye a prevenir riesgos, embarazos no planeados y proteger la salud de los jóvenes. Esto les brinda la oportunidad de enfocarse en su educación, desarrollo personal y metas futuras.

Es importante luchar, desafiar y eliminar el estigma que rodea a la salud sexual y reproductiva de los jóvenes. Al mismo tiempo promover un ambiente de apertura y comprensión que ayudaría a que los adolescentes se sientan cómodos buscando

información y apoyo cuando lo necesiten. Involucrar a las niñas, niños y adolescentes en la discusión y toma de decisiones relacionadas con su salud sexual y reproductiva es fundamental, donde se puedan realizar mesas de trabajo en las instituciones para abordar el tema. Reconocer su participación, sus voces y permitirles tomar decisiones informadas contribuye a empoderarlos y respetar sus derechos.

Cabe destacar que el papel de los padres y los docentes o educadores es un rol fundamental, donde se debe proporcionar orientación y apoyo a los jóvenes en temas de salud sexual y reproductiva. La comunicación abierta y basada en hechos es clave para garantizar que los adolescentes tomen decisiones informadas y saludables. Es necesario implementar políticas públicas y programas que promuevan la educación sexual integral y el acceso a servicios de salud adecuados para los jóvenes. Esto requiere la colaboración de gobiernos federales, estatales y municipales, instituciones educativas, organizaciones de salud y la sociedad en general.

Por último, es indispensable reconocer y garantizar la salud sexual y reproductiva como un derecho humano para las niñas, niños y adolescentes en México no solo mejora su bienestar físico y emocional, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más informada, igualitaria y respetuosa de los derechos individuales. Propiciar de manera urgente la promoción de la educación y salud sexual integral.

REFERENCIAS

Consejo Nacional de Población . 2016. https://www.gob.mx/conapo/acciones-y-programas/salud-sexual-y-reproductiva.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1957. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2023. Salud Sexual y Reproductiva en adolescentes y jóvenes. https://mexico.unfpa.org/es/topics/salud-sexual-y-reproductiva-en-adolescentes-y-j%C3%B3venes#:~:text=En%20M%C3%A9xico%2C%20las%20y%20los,en%20su%20primera%20relaci%C3%B3n%20sexual.

García-Piña, C. A. (2016). Sexualidad infantil: información para orientar la práctica clínica. *Acta pediátrica de México*, *37*(1), 47-53. https://www.scielo.org.mx/pdf/apm/v37n1/2395-8235-apm-37-01-00047.pdf

IPAS, 2021. Salud Sexual y Salud Reproductiva en las y los Adolescentes. https://ipasmexico.org/pdf/DeLaTeoriaAccionSSyRAdolescentes/IpasCAM2021-Tomo1-Digital.pdf

Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. 2023. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDNNA.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS), 2018. La salud sexual y su relación con la salud reproductiva: un enfoque operativo. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/274656/9789243512884-spa.pdf?ua=1

Rodríguez G. 2004.Treinta años de educación sexual en México. *Población, desarrollo y salud sexual y reproductiva. México:* coord. Mícher M. Editor, Grupo Parlamentario del PRD Cámara de Diputados Congreso de la Unión LIX Legislatura. p.13-28

Secretaria de Salud (SS), 2018. Embarazo en niñas y adolescentes. Un fenómeno multifactorial. https://www.gob.mx/salud/articulos/embarazo-en-ninas-y-adolescentes?idion=es

Stern, C., Fuentes-Zurita, C., Lozano-Treviño, L. R., & Reysoo, F. (2003). Masculinidad y salud sexual y reproductiva: un estudio de caso con adolescentes de la Ciudad de México. *Salud pública de México*, *45*(suppl 1), s34-s43.

CAPÍTULO 12

SIGNIFICANT LINKS 1: PERSONAL RELATIONSHIPS AND TRUST IN ALLIANCE MANAGEMENT BETWEEN AIRLINES COMPANIES

Data de aceite: 01/11/2023

Rafael Guerreiro
Federal University of Uberlândia (Brazil)

Walter Bataglia
Mackenzie Presbiterian University (Brazil)

Ciro Camargo
Provincial University of Ezeiza (Argentina)

Mateus Pongeluppi
Reykjavik University (Iceland)

Thalles Coutinho
Technological Institute of Aeronautics (Brazil)

ABSTRACT: This article aimed to identify and theoretically understand the interaction between the constructs relational Capabilities, inter-organizational trust, performance, and alliance portfolio diversity, focusing on the passenger air transport industry. Therefore, we took a theoretical investigation on the subject based on international publications. We started from the theory of transaction costs, specifically concerning governance structures, whose hybrid model includes governance through alliances, with a field of study in intra-firm collaboration, both in national and international alliances, to achieve the proposed objective. As a result, six non-conclusive tentative propositions were generated, which could serve as a reference to be validated for empirical research on the subject to understand the phenomenon better.

KEYWORDS: Alliances; Relational Capabilities; Interorganizational trust; Portfolio Diversity; Portfolio Performance; Air Transport.

1 I INTRODUCTION

Interfirm alliances and Transaction Cost Theory provide study foundations in governance structures. Such hybrid governance model includes interfirm collaboration through the deployment of alliances of various kinds (Osborn & Hagedoorn, 1997; Williamsom, 1991). Alliance governance structures have two classifications in terms of their capital ownership use. (i) it can be organized as a capital joint venture, which involves the creation of a new, independent, jointly owned entity; or, (ii) it can occur when one of the partners takes another partner (or

partners) a minority shareholding position (Gulati, 1995).

Alliances are characterized by cooperative agreements between two or more companies to improve their competitive position and performance, sharing resources, and effective ones can be drivers of growth and profitability in domestic and global markets. Resource-based alliances increase the possibility of mutual learning, emphasizing international strategic alliances, which allow value creation by competing through national and foreign markets (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2020). They often fit into a model of simultaneous cooperation and competition, called coopetition, with a lasting relationship, which creates value when it is more efficient than polar models, given its reduction in coordination and integration costs, compared to others (Gulati, 1995; Hodogson et al., 2015; Osborn & Hagedoorn, 1997).

Certain alliances include cooperative and competitive variables within the portfolio partners. They can become balanced or unbalanced over time, in paradoxical coopetition that involves companies interaction with two contradictory logics: cooperation (mutual benefits and collective interests) and competition (opportunistic behavior and self interests), with the word “simultaneous” being the crucial point of coopetition (Bengtsson, Raza-Ullah & Vanyushyn, 2016). In many industries, competition tends to move from the inter-enterprise level to between networks, ecosystems, supply chains, and platforms (Dorn, Schweiger & Albers, 2016). In the coopetition context, a paradox arises from the inherent dualities due to the cooperation simultaneity and contradictory views and priorities of the partners involved in this relationship. (Gnyawali *et al.*, 2016).

The alliances’ ability is the company’s ability to manage, integrate and learn in strategic relationships to achieve mutual benefits (Kohtamäki, Rabetino & Möller, 2018). Alliances can be divided at the resource level into product-market extensions when the focal company aims to increase its revenue by entering new markets or developing new products and efficiency-enhancing alliances. The focal firm wants to increase the productivity of its existing assets. A balanced portfolio that combines these two types of alliances should result in superior performance (Chiambaretto & Wasmer, 2019).

Specifically concerning global strategic alliances, also called international strategic alliances, subsequently standardized by the acronym AEI, their existence occurs due to the mandatory presence of additional links at the international level, which act in terms of the coopetition strategy. This type of alliance is configured by relatively long-lasting cooperative arrangements between companies, using cross-border flows and connections, whose governance structure is physically based in different countries (Parkhe, 1991).

In this context, this article proposes a way to understand the interaction between relational capabilities, diversity of the portfolio of alliances, inter-organizational trust, and performance of alliances within the scope of the passenger air transport industry.

2 | THEORETICAL FRAMEWORK

2.1 Relational ability

Adequate social capital is a product of relationships that have developed through long-term interactions between companies. Although social capital is a public good or an organizational resource, it is built through networks of personal relationships. Social capital develops as representatives of partner companies interact with each other. It is sometimes referred to as relational capital, a characteristic of each unique partnership and not of individual companies, which can serve as a basis for forming alliances. It is an essential but often overlooked component of successful strategic alliances. Relationships based on mutual trust and interactions between representatives of partner companies tend to sets off social capital. Trust relationships are the basis for managing alliances and maximizing their potential value. It makes social capital a resource that attracts some companies seeking access to the base resource of corporate networks. As well as it increases the likelihood of strategic alliance success due to trust and willingness to share resources between partners, whose desire to share resources may be necessary to ensure both partners gain from the alliance (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Actors who share direct connections among themselves have probably more common information and knowledge about each other (Gulati, 1998).

As for alliances, their risks can be of at least two types. The (i) relational risk concerns the probability and consequent actions if a partner does not commit itself properly to an alliance and does not behave as expected, attracting decision-makers regarding the level of cooperation between the partners. It has opportunistic behaviors oriented towards the benefit of the individual company and not for the sake of the alliance. (ii) performance risk, which considers the factors that may hinder the achievement of the alliance's objectives. Alliance managers can take a much broader and deeper view of the effect on relational risk, especially by carefully managing the company's equity capital. Ensuring cooperation and avoiding competition between partners in a large alliance is a management challenge, and so is the solving problems orientation to create value intentionally; cooperative behavior is integrative. It has a positive effect on performance (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002).

Relational capital resides in the close interaction at the personal level between alliance partners. It has significant performance implications for alliance partners, significantly affecting a company's ability to manage dual objectives and learn from its partners' previous successful alliances and also to protect its considerable proprietary assets from them. It, on the one hand, facilitates learning through close interaction between alliance partners and, on the other hand, minimizes the likelihood of one of the partners engaging in opportunistic behavior (Kale, Singh & Perlmutter, 2000).

2.2 Alliance performance

An alliance's worthiness indicates the value created between partners, through synergy, exceeding what could have been generated through alternative organizational configurations. Strategic alliances create value through various sources, including economies of scale, effective risk management, efficient market entries, and partner learning. Furthermore, alliances help companies minimize transaction costs, deal with uncertain environments, reduce their dependence on resources beyond their control, and successfully reposition themselves in dynamic markets. That is why investments in alliances influence resource allocation patterns as companies respond to the challenges of the new competitive environment. Increasing competition is between sets of allied firms rather than individual firms. Although popular, with a potential for value creation, many alliances fail, suggesting that alliance success is elusive even with potential synergies. Yet, its flexibility and lower levels of risk sometimes make alliances an alternative to acquisitions (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002).

Except for joint ventures, which are separate legal entities, it has been challenging to measure the performance of alliances using traditional accounting or financial measures such as sales growth or return on assets or profitability. Still, these have attracted criticism for their limited ability to provide information on collaboration effectiveness, as criteria such as survival and longevity cannot distinguish between failed alliances. And therefore, they die, and those that reach their ends and therefore outlive their usefulness. For this reason, some researchers have used longevity stability as a performance measure. Alliance performance has also been studied using managerial performance assessments regarding their overall satisfaction with the alliance or the extent to which an alliance has achieved stated goals (Kale, Dyer & Singh, 2002).

The coordination and exploration activity significantly impacted the company's performance. The required coordination and exploration degree to conduct the alliances probably influenced the interdependence degree between companies. Since patterns of interdependence create different needs for coordination and exploitation, these factors supply are influenced by the alliance's governance structure and organizational capabilities. Therefore, the greater the interdependence, the greater the coordination challenges, and the greater degree of exploitation. In addition, the firms in an alliance will be more likely to achieve optimized performance when they balance their needs and the exploration of new activities (Aggarwal, Siggelkow & Singh, 2011).

In AEI, performance depends on different types of strategic adjustment, influenced by several relational factors, such as previous experience with the partner, the similarity of competence of the partner, cultural diference, and trust of the partner (Nielsen & Gudergan, 2012). Finally, studies on the performance of alliances haven't reached concensus on the best way to measure this phenomenon since longevity or closure cannot be considered

success or failure (Ariño, 2003; Schilke & Goerzen, 2010).

2.3 Diversity of the alliance portfolio

One of the first challenges in allying lies in choosing partners. The configuration of the alliance portfolio determines the position of the focal company in the inter-organizational field and the quality and quantity of external resources to which the focal company has access, thus influencing its development and performance (Hoffman, 2007). Alliance portfolio orchestration refers to all activities the focal actors undertake to bring together previously disconnected partners, pool knowledge and resources towards a common goal, and encourage engagement and value creation. A meaningful trap, which prevents actors from realizing the value of the alliance portfolio, is to consider it a mere collection of dyadic alliances. However, orchestrating the alliance portfolio requires skills that go beyond the task of managing separate alliances. Focus firms appear to develop an alliance portfolio capability that allows them to become more proactive in choosing their partners and assessing their knowledge requirements. Alliance portfolios are managed by conscientious actors who select ties and partners (Haider & Mariotti, 2016).

As for partner diversity, although there are slight variations in the terminology used for different facets of diversity, a review using the concept of diversity shows that, across a wide range of sciences, diversity generally includes three main aspects: variety, balance, and disparity (Mohr, Wang & Goerzen, 2016).

There are two different streams within the scope of existing research on alliance portfolios: (i) configuration and (ii) capabilities. The configuration perspective focuses on how the added characteristics of the alliance portfolio influence the performance of the focal firm. The characteristics mentioned here concern the number of alliances, the size of the alliance portfolio, heterogeneity of the alliance partners as well as the portfolio's diversity. In this sense, these characteristics of the alliance portfolio influence the external knowledge to which a focal company has access. What is more, the ability to harvest alliances benefits stands at the firm's capabilities to filter external knowledge and to identify as well as to group relevant synergies among its portfolio partners. The capability perspective focuses on the managerial and strategic issues that determine the focus firms' ability to reap knowledge benefits from the alliance portfolio. The central argument of this perspective is that companies that own alliance portfolios with similar configurations can still experience substantial heterogeneity in terms of performance implications (Bos, Faems & Noseleit, 2017).

The resources needed to manage alliances, such as a portfolio of partnerships, are different from managing dyadic relationships. In this sense, such alliances portfolio may comprise several dimensions, including the abilities to configure it through the creation of non-competitive and complementary alliances (Kale & Singh, 2009). By identifying and

creating synergies between unique alliances, alliance portfolio coordination has the potential to make an alliance portfolio more than the sum of its parts. (Schilke & Goerzen, 2010). The objective of portfolio coordination is to use synergies and avoid conflicts between dyads or alliances. Inter-organizational relationships mainly occur when they overlap or are deemed redundant (Hoffmann, 2005).

Alliance portfolio diversity can be defined as the degree of variation in alliance partners, functional purposes, and governance structures. (Jiang, Tao & Santoro, 2010). What is more, the way a given company selects partners is vital in the study of alliance portfolios. The variety of partners and the unique resources they contribute are decisive for the alliance portfolio configuration (Cobeña, Gallego & Casanueva, 2017). Alliance portfolio configurations affect the frequency of competitive action, influencing three parts of the action development process: (a) opportunity recognition, (b) opportunity development, and (c) action execution. Companies with mixed alliance portfolios that maximize opportunities and execute their managerial capabilities are more skilled to identify, develop, and pursue new competitive courses of action and opportunities (Andreviski, Brass & Ferrier, 2016).

The composition of a company's alliance portfolio can be based either on exclusively co-competitive or collaborative alliances or both. In the case of alliances between airlines, not all alliances share the same objectives. "Parallel Alliances" (horizontal) aim to deal with over capabilities problems and increase the aircraft load factor on a given route. In contrast, "Complementary Alliances" (vertical) aim to improve the airline's network by providing access to destinations beyond the partner's hub (connection center) (Chiambaretto & Fernandez, 2016). Companies need to develop specific skills and routines to manage alliances by gaining experience through international collaborations successfully. To entering alliances with partners from different countries is a method to overcome foreign obligations over time (Rossmannek & Rank, 2019). Furthermore, an alliances' portfolio advantage is determined by the characteristics and reasons in which an organization is connected rather than its sheer portfolio size (Stuart, 2000). A survey of 59 airlines found that the power imbalance and mutual dependence between the focal firm and its partners can vary. In addition, other resources and dependency relationships influence a given dyad's resources and dependency relationships in the alliance portfolio. Therefore, the availability of alternatives and the dependence on resources and relationships need to be considered holistically (Hoehn-Weiss, Karim & Lee, 2017).

Large-scale reliance on collaborative activity has the potential to reshape the nature of competition, with a company's network portfolio becoming a key organizational attribute (Lorenzoni & Lipponi, 1999). When looking for partners, alliance managers should assess characteristics, including the partner's reputation in alliances, partnering skills, and technology assets. They must also develop a basis acceptable to all partners, by building effective interpersonal links and establishing governance mechanisms to monitor and control the alliance as well as to manage information flows for the benefit of all parties

(Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002).

Another aspect to be highlighted refers to how a company's alliance portfolio contains alliances that do not share similarities. Maintaining a small portfolio of alliances with multiple (i.e., unrelated) partners can give managers better access to a broader range of information and resources than a more extensive alliance portfolio with related partners (Penney, 2018). When an industry is facing uncertainty, companies engage in strengthening ties with existing partners (Howard et al., 2016).

As far as portfolio expansion is concerned, it deepens the relationship and leads to less complexity in terms of relationships. Such decision can also have positive implications for the reputation of partner companies, for example, trusted partners who built close relationships. Different types of partners often have unique resources, as well as additional skills and experiences. As the variety of alliance portfolios increases, companies develop a relational breadth that allows passive access to these different sources of knowledge. What is more, to increase the relevance of various partners and to focus on those with necessary knowledge inputs enable alliances to create innovation benefits and knowledge integration. However, high levels of variety and relevance of partner types can diminish the effectiveness of alliance portfolios due to increased coordination complexity and conflicting routines (Hagedoorn, Lokshin & Zobel, 2017).

On the other hand, the decision to expand an alliances portfolio can also have positive implications for the reputation of partner companies (Pangarkar, Yuan & Hussain, 2017). Additionally, relational management skills substantially impact alliance portfolio capital for companies as diversity increases and, conversely, creates more value when an alliances portfolio is duly managed (Sarkar, Aulakh & Madhok, 2009).

Building a portfolio is not a matter of agreeing with each partner independently but of seeking an acceptable combination within the members of the alliance portfolio (Cobeña, Gallego & Casanueva, 2019). In this context, one of the sectors that expanded its operations through alliances was the passenger air transport industry. Airlines found in alliances a solution to expand their markets, expanding their destination reach by allying themselves with other companies in the same sector. The airlines themselves are the main catalyzers of derived benefits and synergies and the main beneficiaries of alliances between partners (Douglas & Tang, 2017). Strategic alliances in air transport are valuable to managers as an alternative to move away from risks and exposure arising from mergers and acquisitions. Furthermore, certain benefits emerging from alliances and their hybrid governance shall be pinpointed, as they: (i) allow airlines to expand their market presence internationally, by avoiding more complex regulatory and other legal barriers; (ii) provide potential cost savings resulting from shared facilities, maintenance costs and shared marketing; (iii) increase traffic to partner airlines, resulting in increased cargo and revenue; (iv) benefit passengers with flexible schedules, shorter travel times, reduced baggage handling and sharing of loyalty programs and; (v) create more effective cooperation, resulting in the

elimination of direct competition or the improvement of the company's value (Min & Joo, 2016). The virtualization of the air transport industry is the phenomenon that deals with the reduction of the percentage of routes operated directly by an airline as part of its total route offer. This virtualization allowed companies to focus their operations on resources and capabilities related to certain types of routes (origin-destination) or markets, with a wide variety of strategies (Castiglioni, Gallego & Galán, 2018).

2.4 Interorganizational trust

Trust can be defined as the willingness to accept vulnerability based on positive expectations concerning partner's behavior. Predictability, reliability, and faith are three critical components of trust. When trust exists, the company does not fear the partner's actions because they depend upon on each other to achieve a common purpose (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Trust is an interpersonal phenomenon, although trust expectations ultimately reside in individuals. Some sociologists argue it is possible to consider inter-firm transactions in economic transactions, as observers point to numerous examples of "preferred, stable, and binding bilateral trade exchange relationships at the organizational level. This statement illustrates that companies develop close ties with peers through recurring interactions. Furthermore, the idea of trust emerging from prior contact is based on the premise that companies learn about each other through continuous interaction and build trust around norms of equity or trust based on knowledge (Gulati, 1995).

Therefore, "trust" p*er se* steers considerable discussion regarding alliances possibilities among firms. For example, the increased number of partners in an alliance can also limit and undermine trust. As firms include more portfolio partners, they also enhance capabilities to identify and perceive common interests more easily within newer associates. However, adding dyadic alliances makes less likely that all partners will trust their portfolio peers. Such condition encourages group monitoring in terms of contributions, benefits and differences. In this sense, introducing appropriate sanctions in face of partner's misbehavior is more challenging to implement when a large group of participants is involved. (Gulati, 1998). Companies with substantial social capital will likely choose partners with whom they have a bond of trust before the partnership is formed, as trust is often a product of experiences from previous joint-experiences that have been positive and successful (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002).

In this sense, many studies find that trust between partners is critical to alliance success because it facilitates alliance governance and helps partners to work harmoniously. Interpersonal trust often develops between individuals from participant companies that interact and provide interface within alliances. These positive professional interactions are bridges to alliances executives' social corporate bonds as they regularly work together, understand their work styles and are committed to joint objectives. Also, inter-firm trust

also depends upon other variables, including institutional factors and the national culture. That can be complemented by the existence of sectorial arrangements created by senior management to facilitate interactions between these alliances executives (Kale & Singh, 2009). Above all, an alliance requires a certain set of informal security (trust) shared by executives and that requires time and social interaction, which happens naturally in most relationships if proper conditions are given in an environment whereas the group must work together and create value (Dyer, Singh & Hesterly, 2018). Utterly, trust is a dynamic phenomenon and its robustness among peers, from conditional to unconditional, is strongly associated with the evolution and maturity of the social relationship (Chen, Lin & Yen, 2014).

As a consequence, social capital is also recognized as an embedded intangible asset within the relationship of individuals, communities, networks, or societies. Similarly, social capital is based on good reputation, often based on relevant prior experience, and direct personal contact at the individual level. At the organizational level, corporate social capital involves social structures, including networks and ties and associated norms as well as values, because these elements shape organizations and influence their overall performance (Kwok et al., 2018).

Developing trust between partners is a challenge in many arrangements and building it up is especially important in international strategic alliances. In this sense, strategic alliances play a crucial role, as cultural, economic, and institutional differences between countries increase the difficulty of developing trust between partners from different countries. To build trust, in these cases, full cooperation must be obtained (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Considering AEI, the challenges of interrelating partners' idiosyncrasies and resources are surmountable when building trust (Robson et al., 2019). They have more substantial obstacles building trust and more significant potential for appropriation concerns than domestic alliances because transnational companies have more difficulties specifying intellectual property rights, legally enforcing intellectual property, and monitoring partner activities. Informal and personal connections between organizations play an essential role in determining the governance structures to organize their transactions. Trust can replace hierarchical contracts in many exchanges and serve as an alternative control mechanism (Gulati, 1998). Notice that different nationalities treat three dimensions of trust (integrity, trustworthiness, and benevolence) differently, as they are shown as time-dependent (Bidault et al., 2018).

Interpersonal trust (extent of trust placed in the partner organization by members of a focal organization) and inter-organizational trust are related but distinct constructs and play different roles in steering negotiation processes and exchanging performance. When examining the characteristics of an inter-organizational relationship, it is valid to study the levels (individual and organizational) simultaneously. Interorganizational trust and interpersonal trust are related, although empirically and theoretically distinct (Zaheer, Mcevily & Perrone, 1998). Whether or not trust exists at the interpersonal level between two

companies (i.e., between employees of the two companies) affects how rationally these two companies depend on each other at the inter-organizational level. Interpersonal trust and inter-organizational trust can be considered two distinct constructs that have specific effects on other constructs (Ashnai et al., 2016). A greater degree of involvement and participation in decision-making can also contribute to interpersonal attachment and affective trust (Albers, Wohlgezogen & Zajac, 2016).

Trust can occur between individuals and organizations, as similar feelings can arise between collective entities (Gulati & Sytch, 2008). Trust is a multilevel phenomenon that exists at the personal, organizational, inter-organizational, and even international levels. (Das & Teng, 2001). However, it should be noted that organizations from different sectors that do not have shared values may not be able to enjoy a high-quality relationship in the implementation of the partnership in terms of trust and commitment (Barroso-Méndez et al., 2016).

A sociological view of trust stands out, called "institutional trust" (Bachmann & Inkpen, 2011). Trust in the form of interaction-based trust develops based on face-to-face personal experience between two (or more) individuals with no referrals made or needed to make institutional arrangements. On the other hand, an institutional trust is a form of individual or collective action constitutively incorporated into the institutional environment in which a relationship is placed, based on favorable assumptions about the manager's future behavior concerning such conditions. Trust based on the integrity of individual actors can only fulfill an additional function compared to trust produced by institutional arrangements (Bachmann, 2012). Thus, trust is more than a phenomenon. It becomes a tool that can be created, shaped, and influenced, enabling effective joint action with others (Czakon & Czernek, 2016).

There are three forms of trust in inter-organizational business relationships: (i) calculation (for example, cautious behaviors underlying deterrent sanctions), (ii) cognitive (for example, predicting the behavior of the other party), and (iii) affective (empathy, security, affective ties) (Akrout & Diallo, 2017). In the case of joint ventures, it was found that balanced ownership participation and balanced interdependence do not affect trust (Khalid & Ali, 2017).

Finally, alliance managers can use the contracts that regulate alliances as a psychological defense mechanism to avoid cognitive dissonance and alleviate anxiety caused by conflicting expectations about the partner (Lumineau, 2017).

3 | DEDUCTIVE PROPOSITIONS

Based on the exposed constructs, the following propositions resulted:

P1: There is an intrinsic relationship between relational capabilities, management of an alliances' portfolio, and trust (interpersonal and inter-organizational).

Considering that: (i) weaker companies are more likely to establish collaborative relationships because they strive to survive, and that, concerning reliable companies, these are particularly desirable partners (Mitchell & Singh, 1996); (ii) large-scale reliance on collaborative activity has the potential to reshape the nature of competition, with a company's network portfolio becoming a key organizational attribute, and early-stage partnership appears to be an essential pre-condition for the rapid development of relational capabilities in the process of redefining boundaries (Lorenzoni & Lipponi, 1999); and even that (iii) companies with substantial social capital will likely choose partners with whom they have a bond of trust before the alliance, as trust is often a product of experiences from previous alliances that were positive and successful (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002).

P2: There is a strong relationship between the breadth of the alliance portfolio and the relational capabilities of alliance managers.

Considering that: (i) the value of an alliance is reflected in the gains between partners through synergy and that alliances that are part of a strategy contribute to the creation of value through various sources, as well as investments in alliances influence patterns of resource allocation and resulting market positions, as companies respond to the challenges of the new competitive environment and, thus, increasing competition starts to occur between groups of allied companies and not individual companies (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002); (ii) that relational management skills have a more substantial impact on the capital of the alliance portfolio for companies as diversity increases (Sarkar, Aulakh & Madhok, 2009); (iii) the coordination and exploration activity has a significant impact on the company's performance, and the degree of coordination and exploration required in conducting the alliances is likely to be influenced by the degree of interdependence between the companies and the companies that are part of an alliance will be more likely to achieve higher performance when they manage to find a balance between the needs and the provision of coordination of activities and exploration of new activities (Aggarwal, Siggelkow & Singh, 2011); (iv) expansion deepens the relationship and leads to less complexity in terms of the number of relationships, and the decision to expand can also have positive implications for the reputation of partner companies and future possibilities of alliance (Pangarkar, Yuan & Hussain, 2017); and, finally, that (v) high levels of variety and relevance of partner types can decrease the effectiveness of alliance portfolios due to increased coordination complexity and conflicting routines (Hagedoorn, Lokshin & Zobel, 2017).

P3: Interpersonal relationships are an essential tool for strengthening relational capabilities through trust.

Considering that: (i) relational capital resides in the close interaction at the personal level between alliance partners and that relational capital has important performance implications for alliance partners and can significantly affect a firm's ability to manage with success the dual goals of learning from your alliance partners and also protecting your own

core assets from them (Kale, Singh & Perlmutter, 2000); (ii) relational capital facilitates learning through intimate interaction between alliance partners, on the one hand, and, on the other, minimizes the probability of an alliance partner engaging in opportunistic behavior, since relationships, based on mutual trust and interactions between representatives of partner companies tend to produce social capital, and trust relationships are the basis for managing alliances, maximizing their potential value, increasing the probability of success of the strategic alliance, as well as that effective social capital is a product of relationships that developed through long-term interactions between companies, built through networks of personal relationships, developed as representatives of partner companies interact with each other (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002); (iii) trust in the form of interaction-based trust develops based on the face-to-face personal experience between two (or more) individuals and that institutional trust is a form of individual or collective action that is constitutively incorporated in the institutional environment in which a relationship is placed, based on favorable assumptions about the manager's future behavior in relation to such conditions (Bachmann & Inkpen, 2011); (iv) resources and dependency relationships of a given dyad within a portfolio of alliances are, in fact, influenced by other resources and dependency relationships in the portfolio and that the availability of other options and therefore the dependency on resources and relationships need to be considered holistically when analyzing interdependencies in the alliance in terms of portfolio (Hoehn-Weiss, Karim & Lee, 2017) and, finally, that in an alliance, informal security (trust) requires time and social interaction - something that happens naturally in alliance relationships, as partners work together to create value (Dyer, Singh & Hesterly, 2018).

P4: Interpersonal trust plays an essential role in building inter-organizational trust, becoming critical in portfolio management to manage trust between partners as the number of partners changes.

Considering that: (i) the inclusion of more partners in an alliance can make it challenging to identify and perceive common interests, making the task of guaranteeing trust between alliance partners more difficult; as well as that having more partners makes it less likely that all partners will trust each other within the alliance and that monitoring each partner's contributions and introducing appropriate sanctions in the face of free spins is more challenging to implement when there is a large group of participants involved, which makes it challenging to introduce incentive structures that can foster trust (Gulati,1998); (ii) the capabilities of the alliance portfolio comprises several dimensions, including the skills to configure an alliance portfolio and that one of the drivers of inter-firm trust is interpersonal trust, which generally develops between individuals from the two companies who interact with each other in the alliance interface, being linked to the social ties that develop between these individuals, as they work regularly with each other, understand each other's work style and are stable in their respective roles (Kale & Singh, 2009); and (iii) trust is a dynamic phenomenon; the transformation of trust, from conditional to unconditional, is strongly

associated with the evolution and maturity of the social relationship (Chen, Lin & Yen, 2014).

P5: Interpersonal trust combined with inter-organizational trust enables relational capabilities, allowing for better-managed alliances.

Considering that: (i) trust is an interpersonal phenomenon and, although expectations of trust ultimately reside in individuals, it is possible to think of inter-firm transactions in economic transactions, as, at the organizational level, observers point to numerous examples of "preferred, stable, and binding bilateral trade relationships" to illustrate that firms develop close ties with other firms through recurrent interactions (Gulati, 1995); (ii) interpersonal and inter-organizational trust are related but distinct constructs, and play different roles in affecting negotiation processes and performance exchange (Zaheer, Mcevily & Perrone, 1998); (iii) interpersonal trust and inter-organizational trust can be considered as two distinct constructs, which have distinct effects on other constructs (ASHNAI et al., 2016); and that (iv) a greater degree of involvement and participation in decision-making can also contribute to interpersonal attachment and affective trust (Albers, Wohlgezoged & Zajac, 2016).

P6: Interpersonal trust is essential for the satisfactory performance of alliances, facilitating the development of relational capabilities.

Considering that: (i) trust between partners is a challenge in many alliances, especially important in international strategic alliances, where they play a significant role, as cultural, economic, and institutional differences between countries increase the difficulty of developing trust between partners with domestic bases in separate countries (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002); (ii) the objective of portfolio coordination is to use synergies and avoid conflicts between dyads or alliances, as conflicts between inter-organizational relationships mainly occur when they overlap, that is, when they are partially or redundant (Hoffmann, 2005); and that (iii) many studies find that trust between partners is critical to alliance success, not only because it facilitates alliance governance, but also because it helps partners work more operationally (Kale & Singh, 2009).

4 I FINAL CONSIDERATIONS

From the theoretical bases and the deductive method, one may identify and understand the interaction between the constructs' relational capabilities, inter-organizational trust, performance, and alliances portfolio diversity, which generated tentative propositions that could not be conclusive in the future. Validated through empirical research, based on a case study, in the passenger air transport industry, preferably using the qualitative research method, with in-depth content analysis, to better understand this phenomenon.

REFERENCES

Aggarwall, V.A.; Siggelkow, N. & Singh, H. (2011) Governing collaborative activity: Interdependence and the impact of coordination and exploration. Strategic Management Journal, v.32, n.7, 705-730.

AkroutT, H. & Diallo, M.F. (2017) Fundamental transformations of trust and its drivers: A multi-stage approach of business-to-business relationships. Industrial Marketing Management. v. 66, 159-171.

Albers, S; Wohlgezogen, F. & Zajac, E.J. (2016). Strategic Alliance Structures: An organization design perspective. Journal of Management. v. 42, n.3, 582-614.

Andrevski, G; Brass, D.J. & Ferrier, W.J. (2016). Alliance Portfolio Configurations, and Competitive Action Frequency. Journal of Management. v. 42, n.4, 811-837.

Ariño, A. (2003) Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity. Journal of International Business Studies, vol. 34, n.1, 66-79.

Ashnai, B.; Henneberg, S.C., Naudé, P. & Francescucci, A. (2016). Interpersonal and inter-organizational trust in a business relationship: An attitude-behavior-outcome model. Industrial Marketing Management. v.52, 128-139..

Bachmann, R. (2021) Trust, power and control in trans-organizational relations. Organization Studies, Berlin, v. 22, no. 2, p. 337-365.

Bachmann R. & Inkpen, A.C. (2011) Understanding institutional-based trust-building processes in inter-organizational relationships. Organization Studies, v. 32, n.2, 281-301.

Barroso-Méndez, M.J. Galera-Casquet, C.; Seitanidi, M.M. & Valero-Amaro, V. (2016). Cross-sector social partnership success: A process perspective on the role of relational factors. European Management Journal. v. 34, 674-685.

Bengtsson, M.; Raza-ullah, T. & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. Industrial Marketing Management. v. 53, 19-30.

Bidaut, F.; De La Torre, J.R.; Zanakis, S.H. & Ring, P.S. (2018). Willingness to rely on trust in global business collaborations: Context VS. Demography. Journal of World Business. v. 53, 373-391.

Bos, B; Faems, D. & Noseleit, F. (2017). Alliance concentration in multinational companies: Examining alliances portfolios, firm structure, and firm performance. Strategic Management Journal, vol. 38, 2298-2309.

Castiglioni, M. Gallego, A & Galán, J.L. (2018). The virtualization of the airline industry: A strategic process. Journal of Air Transport. v.67, p. 134-145.

Chen, Y.H.; Lin, T.P. & Yen, D.C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. Information & Management. v. 51, 568-579.

Chiambaretto, P. & Fernandez, A. (2016). The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. Industrial Marketing Management, New York, v. 57, p. 75-85.

Chiambaretto, P. & Wassmer, U. (2019). Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar Airways case (1993-2010). Long Range Planning. v. 52, 51-71.

Cobeña, M.; Gallego, A. & Casanueva, C. (2017). Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. European Management Journal. v. 35, 464-476.

Cobeña, M.; Gallego, A. & Casanueva, C. (2019) Diversity in airline alliance portolio configuration. Journal of Air Transport Management. v. 75, 16-26.

Czakon, W. & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. Industrial Marketing Management. v. 57, 64-74.

Das, T.k. & Teng, B.S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. Organization Studies. v. 22, n.2, 251-283.

Dorn, S.; Schweiger, B. & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes as coopetition: A systematic literature review and agenda. European Management Journal. v. 34, 484-500.

Douglas, I. & Tan, D. (2017). Global airline alliances and profitability: A difference-in-difference analysis. Transportation Research Part A: Policy and Practice, vol. 103, 432-443.

Dyer, J.H.; Singh, H. & Hesterly, W.S. (2018) The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal. v. 39, 3140-3162.

Gnyawali, D.R.; Madhavan, R.; He, J. & Bengtsson, M. (2016). The competition-cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. Industrial Marketing Management. v. 53, 7-18.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. The Academy of Management Journal. v. 38, no. 1, 85-112.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal. v. 19, 293-317.

Gulati, R. & Sytch, M. (2008) Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. Managerial and Decision Economics. v. 29, 165-190.

Hagedoorn, J.; Lokshin, B. & Zobel, A. (2017). Partner type diversity in alliance portfolios: Multiple dimensions, boundary conditions and firm innovation performance. Journal of Management Studies. v. 55, no.5, 809-836.

Haider, S. & Mariotti, F. (2016). The orchestration of alliance: The role of alliance portfolio capability. Scandinavian Journal of Management. v. 32, 127-141.

Hodgson, G.M. et al. (2015). Introduction to the Ronald H. Coase memorial issue. Journal of Institutional Economics. v.11, n.2, p. 213-219.

Hoehn-Weiss, M.; Karim, S. & Lee, C. (2017). Examining alliance portfolios beyond the dyads: The relevance of redundancy and nonuniformity across and between partners. Organization Science. v. 28(1), 56-73.

Hoffmann, W.H. (2005). How to manage a portfolio of alliances. Long Range Planning. v. 38, 121-143.

Hoffmann, W.H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. Strategic Management Journal v. 28, 827-856.

Howard, M.D.; Withers, M.C.; Carnes, C.M. & Hillman, A.J. (2016). Friends or Strangers? It all depends on the context: A replication and extension of Beckman, Haunschild and Phillips (2004). Strategic Management Journal. v. 37, 2222-2234.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002) Alliance management as a source of competitive advantage. Journal of Management. v. 28, no. 3, 413-446.

Jiang, R.j.; Tao, Q.T. & Santoro, M.D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. Strategic Management Journal. v. 31, 1136-1144.

Kale, P. Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance successes: the role as the alliance function. Strategic Management Journal. V. 23, 747-767.

Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know, and wher do we got from here? Academy of Management Perspectives. v. 23, No. 3, 45-62.

Kale, P.; Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. Strategic Management Journal. v. 21, 217-237.

Khalid, S. & Ali, T. (2017). An integrated perspective of social exchange theory and transaction cost approach on the antecedents of trust in international joint ventures. International Business Review. v. 26, 491-501.

Kohtamäki, M.; Rabetino & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. Industrial Marketing Management. v. 68, 188-201.

Kwok, F.; Sharma, P.; Gaur, S.S. & Ueno, A. (2018). Interactive effects of information Exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective. International Business Review, Article in Press.

Lorenzoni, G. & Lippoini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. Strategic Management Journal. v.20, n.4, 317-338.

Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. Journal of Management. v.43, n.5, 1553-1577.

Min, H & Joo, S. (2016). A comparative performance analysis of airline strategic alliances using data envelopment analysis. Journal of Air Transport Management. v. 52, p. 99-110.

Mitchell, W. & Singh, K. (1996). Survival of businesses using the collaborative relationship to commercialize complex goods. Strategic Management Journal. v. 17, 169-195.

Mohr, A. Wang, C. & Goerzen, A. (2016). The impact of partner diversity within multiparty international joint ventures. International Business Review. v. 25, 883-893.

Nielsen, B.B. & Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit, and performance in international strategic alliances. International Business Review. v. 21, 558-574.

Osborn, R.N. & Hagerdoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics interorganizational alliances and networks. The Academy of Management Journal. v. 40, no. 2, 261-278.

Pangarkar, N.; Yuan, L. & Hussain, S. (2017) Too much of a good thing? Alliance portfolio size and alliance expansion. European Management Journal. v. 35, 477-485.

Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. Journal of International Business Studies, 4th, 579-600.

Penney, C. (2018). Alliance portfolio diversity, and dominant logic theory. Journal of Business Strategies. v. 35, n.1, 31-47.

Robson, M.J.; Katsikeas, C.S.; Schlegelmilch, .B. & Pramböck, B. (2019). Alliance capabilities, inter partner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances. Journal of World Business. v. 54, 137-153.

Rossmannek, O. & Rank, O. (2019). Internationalization of exploitation alliance portfolios and firm performance. Management Decision. v. 57, n.1, 86-99.

Sarkar, M.B.; Aulakh, P.S. & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. Organization Science. v. 20(3), 583-600.

Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of construct and its measurement. Journal of Management. v. 36, No. 5, 1192-1219.

Stuart, T.E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. Strategic Management Journal. v. 21, 791-811.

Williamsom, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly. v.36, p. 269-296.

Zaheer, A.; Mcevily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust in performance. Organizations Science, v. 9, n.2, 141-159.

CAPÍTULO 13

SIGNIFICANT LINKS 2: EQUITY OWNERSHIP AND ALLIANCE PORTFOLIO MANAGEMENT BETWEEN AIRLINES COMPANIES

Data de aceite: 01/11/2023

Rafael Guerreiro
Federal University of Uberlândia

Walter Bataglia
Mackenzie Presbiterian University

Ciro Camargo
Provincial University of Ezeiza

Mateus Pongeluppi
Reykjavik University

Thalles Coutinho
Technological Institute of Aeronautics

ABSTRACT: This empirical research was developed through process design and positivism as a philosophy of science by studying twelve alliances that make up the portfolio of alliances of a focal airline. The research objective was to verify the interaction between relational capabilities, inter-organizational trust, and diversity of the portfolio of partnerships in the passenger air transport industry. Alliances were examined through semi-structured interviews with alliance managers at partner airlines. The interview script was structured based on the literature review. The interviews were transcribed, and the data were analyzed through categorical thematic content analysis. Based on four defined categories, based on grounded literature, twenty-three interactions between eighteen subcategories were identified, which emerged during the data analysis, generating tentative, non-definitive propositions of comparison between the constructs of interest. Crosswise, the constructs' alliance performance and interpersonal trust perculating these constructs under study were found. The findings contribute to the theory of alliances, pointing out that equity participation influences the relational capabilities, the integration of the focal company in multilateral alliances; the inter-organizational trust-building process; and the performance of alliances. As for the theory of inter-organizational conflict, it contributes to emphasizing shareholding investments as a political tactic. From a management perspective, it contributes by shedding light to the role of the alliance manager and the importance of their social skills, including conflict resolution skills. For public policies, it highlights the importance of an incentive policy for structuring and strengthening hubs (connection centers) that have a relevant economic and social role for the regions in which they are located,

requiring new regulations by regulatory bodies.

KEYWORDS: Alliances, Relational Capabilities, Interorganizational Trust, Portfolio Diversity, Portfolio Performance, Air Transport.

1 I INTRODUCTION

Since the beginning of its activities, the aviation industry has played an essential role in society in several aspects. Concerning the economic part, in 2019, if it were a country, this sector would occupy the twentieth position in the world ranking in terms of Gross Domestic Product (GDP) (Air Transport Action Group - ATAG, 2019). However, in most countries, a common point in this economic sector is the concentration of this industry in a small number of competitors, considering 290 companies are associated with the International Air Transport Association (IATA, 2020), representing 82% of passenger revenue traffic across the globe.

Since 2010 the global airline industry has grown annually, reaching a new record in 2017, carrying 4.1 billion passengers. Despite the promising scenario, 2020 brought the biggest passenger-air transport industry crisis due to the COVID-19 pandemic (ICAO, 2020). Companies have different alternatives to adapt their structures when activities are resumed. Alliance is one of these strategies adopted, for example through codeshare agreements in specific complemantary routes. In this sense, alliances may arise as one feasible tool adapt existant service offers to makrt demands. Given these partnership opportunities, airlines themselves have long been the biggest beneficiaries of alliances of all sorts (Azul Brazilian Airlines, 2020; Delta & Latam Airlines, 2020; Douglas & Tan, 2017; U.S. Department of Transportation, 2020).

The complex world and industry scenarios, suggest practioners and academics may lead meaningful exploration in strategic management by bringing to the surface the importance and understanding on how alliances in passenger air transport evolves. Therefore, the objective of the research was to verify the interaction between inter-organizational trust, relational capabilities, and diversity of the portfolio of alliances in air transportation.

2 I RESEARCH METHOD

We adopted a qualitative approach in this research through a case study focused on collecting, analyzing, and combining qualitative data to understand the research object better. The research characterized itself by analyzing the micro-processes of alliance integration, as the structures and activities that occur at the relational level, reflecting the alliance integration capabilities. This case study made it possible to confirm propositions previously tested by quantitative studies (Schilke & Goerzen, 2010) and track the behavioral mechanisms that link antecedents, processes, and results. It has revealed new evidence of

the operations and activities needed to integrate alliances. For that, the qualitative method in depth was adopted, specifically the content analysis.

The definition of the participants is not shaped by measurement, and there was no interest in standardization or in guaranteeing the representative of the random sample of respondents, who were purposely chosen, based on objective criteria, as they are part of a specific and relevant case (Flick, 2013). In this endeavor, the interviewees were alliance managers of airlines that are part of the alliance portfolio of one of the most extensive loyalty programs.

The decision to interview the managers of the airlines, members of the loyalty program aforementioned, was because they are senior-level executives from selected airlines. These professionals hold positions such as vice president, head of alliances, and regional manager (country manager) in small, medium, and large companies, with offices in all continents, except Oceania. This diversity provided a broad spectrum of interviewees, forming an essential panorama of the sector.

Interviews were conducted in person, via web conference, and by telephone, due to the geographical distribution of respondents and the travel limitations imposed by the COVID-19 pandemic.

The research was framed in the condition of a cross-sectional study (Sekaran & Bougie, 2013) and focused on the survey of qualitative data through semi-structured interviews. It was characterized as a case study, as the interviewees are part of a representative group of their universe. In this method, the interviews conducted between December 2019 and May 2020 followed a pre-determined script, which guided the data collection process.

Whereas in qualitative research, the usual number of respondents is between five and twenty-five people (Creswell, 2014). Twelve managers were interviewed, representing fourteen companies that are part of the loyalty program alliances of the focal airline, that is, 70% of your alliance portfolio.

Another point that should be highlighted is that the research instrument used, the semi-structured interview script, was developed using Schilke and Goerzen's (2010) review, entitled "Alliance Management Capability: an investigation of the construct and measurent". From this article, whose study was carried out through the quantitative method, the themes were adapted to the qualitative approach, safeguarding its central points through open questions inherent to the topics covered by the authors.

For data analysis, we chose, with the help of the NVivo software (Qsrinterational, 2020), the content analysis method, whose data analysis met the proposed organization criteria: pre-analysis, material exploration, and treatment of results, the latter comprising codification and inference (Bardin, 2011).

Finally, thematic, categorical content analysis was adopted based on the theoretical framework, with previously defined categories.

3 I CONTENT ANALYSIS, DISCUSSION OF RESULTS, AND TENTATIVE PROPOSITIONS

3.1 Types of Alliances

Alliances are considered a hybrid model of governance for collaboration, national and international, inter-firm (Osborn & Hagedoorn, 1997; Williamson, 1991). In this sense, specifically in passenger air transport, it is as if the alliances were distributed along a continuum. At one end, there are those known as interline, and the other, the alliances known as a codeshare. Between these extremes, there is a myriad of combinations, from the simplest to the most complex agreements, which involve capital participation in the partner company, even having a seat on its Board of Directors (Board).

Another influent alliance format is an equity partnership or ownership whereas Legacy Airlines purchases equities in companies with other business models, called Hybrid Companies (Hybrid Airlines) or Low-Cost Companies (Low-Cost Airlines), to expand the reach of their network and destination coverage through alliances. Equity partnerships may also trim closer cooperation between the local carrier and the investor's competitors. This strategy suggest that a partner's equity participation may enable decisions towards owner's self-interests, therefore equity ownership within alliances influenes how an association is forged and managed. Furthermore, an equity relationship may ease conflicts and its influential spectre is directly linked to the percentage owned. Since these partnerships are not limited to financial invenstment, equity partners not only decide strategies but often manage tactics together.

The passenger air transport industry has been developing new alliance formats with its partners, in addition to the traditional types of alliances (Gulati, 1995; Barney & Hesterly, 2011; Hitt, Ireland & Hoskinsson, 2012). When signing specific contracts for certain products (routes), they adopt a hybrid model, combining more than one alliance format between two or more companies. In other words, the model called JVA appears as something unprecedented because, based on the traditional alliance's classifications, joint ventures would demand the creation of a separate legal entity. The partners contribute capital for its constitution. However, there is no new company formation in this case, and each of them deploys existing resources and capabilities. The parties, then, share the result of this contractual alliance only based on the joint operation created on certain specific routes. In most cases, these routes are long-range flights and often carrying large volumes of passengers within high-density corridors. Thus, the first indications of the interactions between relational capital and the diversity of the alliance portfolio are found.

The above suggests that focal companies may employ capital participation through an equity alliance as a moderating factor (A) in certain interactions to influence partnerships' decisions of various modes.

3.2 Relational Capabilities

We started the analysis of the relational capabilities category by the subcategory "coordination of activities". That leads to implicit presence of the situation called "relational inertia" (Dyer, Singh & Hesterly, 2018), which is present especially in long-term relationships. From this perspective, the discussion brought up two other relevant subcategories of analysis for the research: "Forms of Interaction" and "Learning" in the alliance. The constant interaction between the focal company and its partners is notorious (I4).

Furthermore, the study found that alliances perspectives vary among respondents, and the different ways of viewing an alliance may also be the product of individual experiences, which is highly influenced by the period each respondent worked in the company. The interviewee can express not only their vision but also that of the company. The company's vision may have become theirs, looking at alliances purely as a set of tasks and routines or as a passenger distribution channel that enables the company to reach destinations that would otherwise be unattainable, thus securing added destinations and higher passenger occupancy of its aircraft. On the other hand, managers could also adopt an enhanced strategic look at the alliances make-up and the reasons why they should exist.

Regarding the interviewed managers' perception about alliances, there is an explicit confirmation of the concern with relational risk (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). It seems that, in this industry, when talking about alliances, the situation is one of great opportunity and, at the same time, meaningful added complexity to business. Such complexity leads into two venues, which depend significantly on what the partners desire as the product for an alliance. In this sense, there is the "Intensity of the Relationship" (I1). Also, there is what is defined as "Means for Collaboration" (I2). We propose both walk hand on hand and, eventually, will intersect in the future.

Regarding the intensity of the relationship, a close interaction at the personal level was found between the alliance partners. As their relationship intensifies, a learning process (I3) between the parties is generated, to a lesser or greater degree. This process confirms that relational capital, on the one hand, facilitates learning through intimate interaction between alliance partners and, on the other hand, minimizes the likelihood of one partner engaging in opportunistic behavior (Kale, Singh & Perlmutter, 2000). Despite the idiosyncratic relational risk for individual strategic alliances, performance risk is common to all strategic decisions (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). In this sense, the existing relationship between the focal company and its partners has generated knowledge sharing, whose interaction results from alliance coordination (I5). However, many of the managers stressed that this sharing of knowledge and experiences takes place exclusively within contractual and legal limits

This study also proposes there is an intense exchange of experience, which generates learning between the focal company and its partners in a bilateral way. However, two fundamental aspects must be highlighted. The first lies in the fact that most processes

are operational, as they focus on issues related to the operation itself. By crossing the perceptions of managers concerning such topic and characteristics of the companies they work for, a fact of this relationship stands out, which is the fact that the closer the companies are, in terms of agreements, the higher the integration levels among executives are also likely to be. Following the logic, one may also notice that, as the exchange between management deepens, joint tactics and strategies tend to take place as part of an evolving partnership, too. Additionally, the second aspect states that, often, the focal company is not part of any multilateral alliance (global alliance) and that condition facilitates the formation of bilaterial alliances with companies that are often members of multilateral alliances. The diversity of a focal firm's portfolio is closely related to the fact such airline may cooperate with partners that may be associated with two or more global alliances. Also, the focal firm may join forces with other carriers not belonging to any global alliance as well. As a consequence, the focal company benefits from management on-going management exchanges that, ultimately, lead to the the adoption of best practices, usually well-developed and streamed by most senior partners.

The "Means for Collaboration", derived from "Forms of Interaction", deserves special focus specially the airline's modus operandi (B), a much commented fact that often emerged during the interviews. In this sense, this modus operandi allows companies to fulfill the fundamental steps of an alliance agreement, whose level they define themselves. Thus, it the intensity of the agreement will determine its strategic level, just as it occurs in the manager's perspective of the alliance.

Therefore, based on the above, it is proposed that:

P1: The view that managers have about alliances may determine the performance of their companies' alliances, as it will influence the existing interaction between relational capabilities and diversity of the alliance portfolio.

In addition to the modus operandi (considering chaining of actions, mainly operational, common to industry members, especially those who are already part of some type of alliance), more aspects refer to two other components of an alliance, which are: the "Activities Synchronization" (I6) and the "Contract Flexibility" (I7), both highlighted in the research as subcategories.

Regarding the topic "Synchronization of Activities", two issues emerged during the interviews. The first concerns the airlines' systems used to integrate their activities, which is of fundamental importance to implement any alliance agreement, and the second is complexity.

It is also valuable to bring up another confirmation of the research on social capital (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002), is easily identified:

> So, the personal interaction of those in charge of the departments is essential to facilitate or hinder some negotiation. Not only know who is who but also talk with the partner to have a relationship, even personal, let's say, to facilitate

> some approach if necessary. Of course, the decision will be corporate. Nobody gives anything for the partner's beautiful eyes. Still, it is easier to put a situation when you know the person and have a personal relationship. *Regional Manager / Bilateral Alliance 18*

Based on the above, one can label (I8) existing between the categories "Relational Capabilities" and "Interorganizational Trust", as as " relational capital". The study confirms that inter-firm trust also depends on institutional factors, including location, the national companies' culture, or even the existence of sectorial arrangements to facilitate interactions between them (Kale & Singh, 2009).

Although the airline industry is one of the largest sectors in the world, there is substantial business volume concentration among few competitors. These companies' executives know each other, especially those who work in alliances, regardless of whether their companies have an agreement or not. Additionally, many of these executives have been in the industry for many years and previously served as employees other airlines as well. Thus, through continuous interaction, companies learn about each other and develop trust around equity standards, or based on knowledge (Gulati, 1995), showing, both theoretically and empirically, that there is an interaction between the categories: "Relational Capabilities" and "Interorganizational Trust". These recurrent interactions influence trust and are called "perfect ties" between the focal company and each partner (Gulati, 1995). They are also often present when it comes to the "Relationship Intensity". These findings were essential to understanding the context in which managers are inserted and prove what Gulati (1995, p. 91) defines as trust: "[...] a type of expectation that alleviates fear". In the wake of this finding and based on the subcategories "Learning" and "Intensity of Relationship" analysis, one executive stated the following:

> Our relationship with our partners is based on trusting each other. If we don't trust each other, there's no way we can work with that partner. I'll tell you one thing, if you're partnering with another airline and you don't trust each other, it won't work. Believe me. After all these years (43 years) of doing this work, if you can't trust the partner or the partner can't trust you, that partnership won't work. *Vice President of Distribution and Alliances / Alliance 11*

Finally, throughout the analysis and discussion of the results, it was clear that, when discussing the subcategories related to the relational capabilities category, there were often references to the category inter-organizational trust, which will be discussed below.

3.3 Interorganizational trust

There are two forms of alliances (bilateral and multilateral) that should be considered to better understand the interactions within the scope of Interorganizational Trust and a focus on alliances in passenger air transport. As for bilateral alliances (I10), the agreement occurs directly between the two companies that define their terms among themselves. Multilateral

alliances (I11), also known as global alliances, are described as network of companies allied through an entity that regulates the agreements between members.

The alliances under study are dubbed international strategic alliances or cross-border alliances, which show more significant obstacles to building trust and a concomitant greater potential for appropriation concerns than domestic alliances (Gulati, 1998). Even so, it was clear that the relationship between the parties is a necessary form of trust (Barney & Hansen, 1994):

> The companies' relationship has been building over a long period. The people involved in the entire process were almost always the same on the Focal Company team, so there was no break in relationship continuity. It was only at the very end that the Alliances Director ended up moving to another role, so we always negotiated with him, almost 100% of the time it was with him, so we had frequent interactions. *Regional Manager / Bilateral Alliance 18*

The above proposes the understanding on how bilateral trust is built due to the behavioral component of trust, which is fundamental for the alliance's effective functioning during the post-formation phase, whose various trust-building mechanisms are present (Kale & Singh, 2009). The proposition also illustrates the importance of informal and personal connections (Gulati, 1998). The fact that the focal company had a single executive for over tweve yeats in charge of the alliances' department made such statement valid, especially concerning the relationship high levels of positivims and the empathy developed between assisted parties throuout time.

It became clear that building trust is an exercise in diplomacy, especially in international strategic alliances. This is challenging and takes time, mainly by reinforcing that a company should only designate its most competent and astute managers to work with its partners because these people will be the only direct link between the company and its partner (Das, 2005).

It was also possible to confirm that trust based on interaction is also developed and it is based on personal experience between two (or more) individuals (Bachmann & Inkpen, 2011). In this sense, the existence or not of trust at the interpersonal level between two companies (that is, between the employees of the two companies) affects how these two companies rationally depend on each other at the inter-organizational level (Ashnai et al., 2016; Kwok et al., 2018).

Based on these findings, it is proposed that:

P2: Developing inter-organizational trust in international strategic alliances depends largely on interpersonal trust between the alliance managers of partner companies.

In addition to the inter-organizational trust aspect, the air transport industry is heavily based on systems (C), which strengthens trust between the parties from an operational point of view.

Another essential point, which emerged during the interviews, is that airlines holding

equity stakes in a given company are ideal for forming alliances. It influences the alliances agreed by that given company and other airlines.

However, unlike what Gulati (1998) proposes, specifically in the case under study, it was not found that the breadth of the portfolio of alliances impacts the relationship and trust between their peers in the passenger air transport industry. So influences these peers are whether they are part of a multilateral alliance and which economic group they belong.

Thus, it was possible to identify an interaction between relational capabilities and inter-organizational trust (I8) and between inter-organizational trust and diversity in alliances portfolio (I13), noting that particularities differentiate inter-organizational trust relationships in bilateral and in multilateral alliances.

Therefore, based on these arguments, it is proposed that:

P3: The combination of shareholding composition and participation in a multilateral alliance determines the intensity of diversity and the definition of the company's portfolio of alliances.

Thus, to better understand this interaction I8 and I13, it was requeried to deepen the analysis on the diversity of the portfolio of alliances, which is the following topic.

3.4 Diversity of the Alliances Portfolio

The focal company, from the beginning, knew how to combine its partners well, living up to the definition of orchestration of its alliance's portfolio (Haier & Mariotti, 2016) that has enabled it to obtain the best results from each of its partnerships. Although there are, in some cases, partner airlines that act very closely, such as in an orchestra, if well combined, these airlines may generate deliverables that would unfeasible to produce as a stand alone carrier.

In addition, the research made it possible to understand that the interpretation of an alliance portfolio definition is directly related to the subcategory "Portfolio Balance". This definition also depends on the position occupied by the company managing the portfolio and the strategy adopted.

Furthermore, it was also possible to identify the importance of having a balanced portfolio, especially in companies that consciously or not consider their alliance portfolio an "Orchestration of the Alliance Portfolio". What is more, companies often increase revenue by entering new markets or developing new products, or as alternative, by increasing productivity with their existing asset base and product line. To this, a balanced portfolio combines two types of alliances resulting in superior performance (Chiambaretto & Wassmer, 2019). Also, a balanced portfolio can be the advantage of an alliance portfolio, determined not so much by the portfolio's size but by the characteristics of the companies to which a focal organization is connected (Stuart, 2000). All these situations were confirmed during the interviews, especially when looking at the balance of the company's alliance

portfolio. From this perspective, the subcategory “Configuration of the Alliances Portfolio” (I16) comes into play. Within the scope of existing research on alliance portfolios, there are two different streams: a) configuration (I18) and b) capabilities (I17) (Bos, Faems & Noseleit, 2017). When the gaze turns to the focal research company, it becomes clear that Stuart’s (2000) proposal into comes to light when considering the various international partners in its alliances’ portfolio.

The focal company has also sought to configure its portfolio, taking both perspectives (Bos, Faems & Noseleit, 2017). Within the scope of the regional domestic market and the international market in the region in which it operates, which are the countries sorrounding it, the focal company adopts the perspective of capabilities. In contrast, the configuration perspective is adopted with other international partners, especially those operating long-distance flights. These perspectives have direct interaction with the selection of partners (I19) and complementarity (I22). To better understand this issue, one should understand how the formation of the alliance portfolio occurs, which is possible through two other subcategories: “Partner Selection” and “Portfolio Complementarity”.

In partner selection, aspects of convergence (I20) and divergence (I21) within an alliance portfolio must be analyzed.

Concerning heterogeneity, it was proven that, almost in its entirety, partner companies alliances’ portfolio is considered, by their managers, as “little similar” or “very diverse”, therefore, in a way which can be deemed to be specialized in heterogeneous partnerships (Cobeña, Gallego & Casanueva, 2017).

When analyzing the focal company alliances’ portfolio, it is clear that there are two distinct groups of partner companies, which leads to the interpretation that the focal company portfolio can be defined as heterogeneous. Although the portfolio can be considered heterogeneous, it comprises two groups of companies considered homogeneous among themselves. The most prominent has legacy companies operating on international long-distance routes, with the focal company performing, for these partners, a critical feeder role in South America. Another group, smaller and less representative but no less important in strategic terms, has regional companies as focal company feeders. In addition, a specific case of coopetition, should be highlighted. From one point of view, can be grouped in the first group and from another angle, can be linked to the second group, a situation of coopetition, whose relationships vary in terms of portfolio intensity and can become balanced or unbalanced over time (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016).

Thus, the focal company knew how to build a general alliance strategy to avoid uncontrolled growth (Hoffmann, 2005), in other words, ensuring the balance of its alliance portfolio (Mohr, Wang & Goerzen, 2016). Particularly, when multiple dyads or alliances are used to set a joint strategic objective into practice, companies need to coordinate how they develop individual alliances with the primary purpose or basic strategy (Hoffmann, 2005). The focal company does precisely that. It has been doing with partners many times. It was

only possible because it has not been associated with the three multilateral alliances with global operations. A company can be based on just coopetitive or collaborative alliances or on a combination of both (Chiambaretto & Fernandez, 2016), which is the case in the present point.

The focal company's alliances portfolio characteristics only reinforce the findings of Cobeña, Gallego, and Casanueva (2019). In building a portfolio, they say it is not about agreeing with each partner independently but about looking for an acceptable combination within alliance portfolio members. There is a tendency to seek different partners with different resources from those of the focal company.

Therefore, based on the evidence and crossover with the existing theory, it is proposed that:

P4: The diversity of the alliance portfolio allows the focal company to combine different perspectives in the configuration of its portfolio, resulting from the interaction between relational capabilities and inter-organizational trust.

Considering that the diversity of the alliance portfolio can be defined as the degree of variation in the partners, functional purposes and governance structures of the alliances, the diversity of the alliance portfolio must also take into account the variation in the operational scope and structure on governance of alliances (Jiang, Tao & Santoro, 2010); as well as that trust based on knowledge is the result of historical interaction and mutual understanding, in which the behavior of the counterpart is predictable, and trust based on knowledge, in fact, implies improved performance and shared objectives, which lead to a more effective sharing of personal and tacit knowledge (Chen, Lin & Yen, 2014) and expansion deepens the relationship and leads to less complexity in terms of the number of connections, as the expansion decision can also have positive implications for the reputation of partner companies, such as reliable partners who build deep relationships, bringing future possibilities for alliances (Pangarkar, Yuan & Hussain, 2017); as well as based on the analyzes carried out so far, it is proposed that:

P5: The balanced interaction between relational capabilities and diversity of the alliance portfolio reflects on the alliance's performance.

Another subcategory that consequently emerged was "Portfolio Differentiation". This subcategory proposes that a company seeks to align itself with the focal company. It is directly related (I23) with the subcategory "Portfolio Complementarity. Finally, it was found that the focal company operates with reduced diversity. It provides better access to a wide range of information and resources than a more extensive portfolio of alliances with related partners. In theory, it is not known whether affiliated alliances' diversity portfolio necessarily results in better performance, as it happens in the context of company diversity (Penney, 2018).

The survey also made it possible to understand that one of the challenges for alliance managers is to find the ideal number of partners, maintaining synergy, and avoiding

conflict between them. Considering legacy and flagship companies represent 90% of the focal company portfolio, increasing the relevance of different partners, concentrating on those with essential knowledge inputs, generates benefits for innovation and integration knowledge performance. It was noted during the interviews (Hagedoorn, Lokshin & Zobel, 2018).

To add and complement further insights, alliances can be seen as a portfolio of shares. Investors protect risk through diversification or maximize risk while also maximizing return (George et al., 2001). The stock market can also respond positively to the announcement of an alliance and its long-term performance (Kale, Dyer & Singh, 2002). Portfolios from various alliances can be difficult and costly to manage, but they imprint immense potential for receiving benefits if the task of coordination is adequately done (Rossmannek & Rank, 2019). Thus, it is proposed that:

P6: The more relevant the partners and the greater the relational breadth, the better the performance of the alliance portfolio.

Therefore, we propose that the interaction between the three categories of analysis, which are “Relational Capabilities”, “Interorganizational Trust” and “Diversity of the Alliances Portfolio” are subcategories in which interaction between partners takes place with greater intensity. There are often references to the category “Performance of Alliances”, which will be analyzed in the next topic.

3.5 Alliance Performance

Partner companies consider two factors when analyzing the performance of an alliance, One with a more macroeconomic view, for the market as a whole, through its monitoring, and another with a more microeconomic perspective, for the results of the alliance itself. Therefore, to reach the final result, there is a combination of these two views, complementing each other.

Except for joint ventures, measuring the performance of alliances by accounting or financial metrics proved difficult, given the particularities of the agreements (Kale, Dyer & Singh, 2002). In parallel, evaluating the performance of an alliance based on longevity was also insufficient (Hamel, Doz & Prahalad, 1989; Parkhe, 1991; Mohr & Speakman, 1994). In this case, we propose to use an objective indicator (sales volume) and an effective measure regarding the satisfaction of one party with the other (Mor & Speakman, 1994). Regarding performance measures, Kasim and Marmut (2020) found that financial indicators have a more significant impact on performance compared to operational indicators for airlines.

It may be challenging to measure such performance levels concerning international strategic alliances, as it depends on different types of strategic adjustments, influenced by relational factors (Noeçsem & Gudergan, 2012). Studies on the performance of alliances do not reach a consensus regarding the best way to measure this phenomenon (Ariño, 2003;

Schilke & Goerzen, 2010). Nevertheless, in the air transport industry, each company has found its formula, albeit somewhat subjective, of evaluating the performance of its portfolio of alliances.

However, it was confirmed that measuring the performance of alliances still lacks the development of specific metrics. A common aspect is that the perception of measurement is closely related to indicators such as aircraft occupancy. Countries like Brazil require alliances that guarantee the necessary destination reach to serve the market and well-synchronized system integration for the full functioning of the passengers and cargo transfer between partners. Based on these arguments and analysis, it is proposed that:

P7: The alliance's performance results from a combination of microeconomic (operational) and macroeconomic (strategic) factors, both of which stem from the way the alliance portfolio is managed.

In other words, operational aspects often emerged during alliances managers' statements throughout the interviews, reflecting how alliances are managed and evaluated. \it suggests to be the amalgam that strengthens the integration between the categories: relational capabilities, inter-organizational trust, and diversity of the alliance portfolio. Therefore, based on these findings, it is also proposed that:

P8: Alliance performance results from relational capabilities, inter-organizational trust, and alliance portfolio diversity.

However, we found that this perception of performance changes due to how the partner company views the agreement with the focal company. It implies that the broader and more strategic, the more complex this type of performance appraisal becomes. Likewise, the more involvement in terms of equity participation of the partner company in the focal company, the more positive the rapport between the parties and, consequently, the more pooling of resources will also be. This expansion of capabilities also enhances alliance strength and performance metrics, including more quantitative and qualitative factors. This interaction between categories can be better understood in Figure 1.

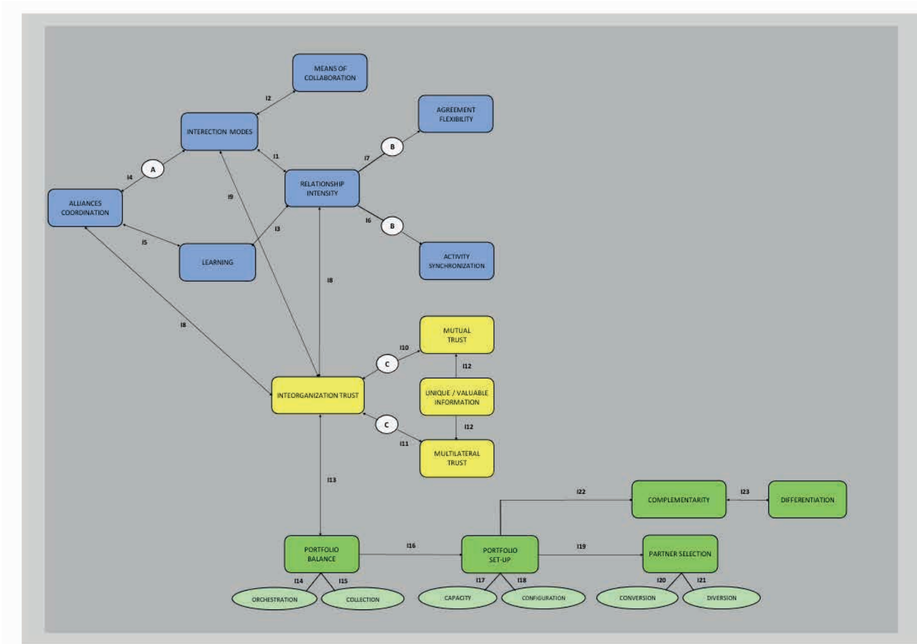


FIGURE 1: Conceptual model. Representation generated in the NVivo 13 Program, with research data (2020).

In addition to the conceptual model (Figure 1) emerged from the analysis, an empirical, theoretical model of the research was generated, represented by Figure 2.

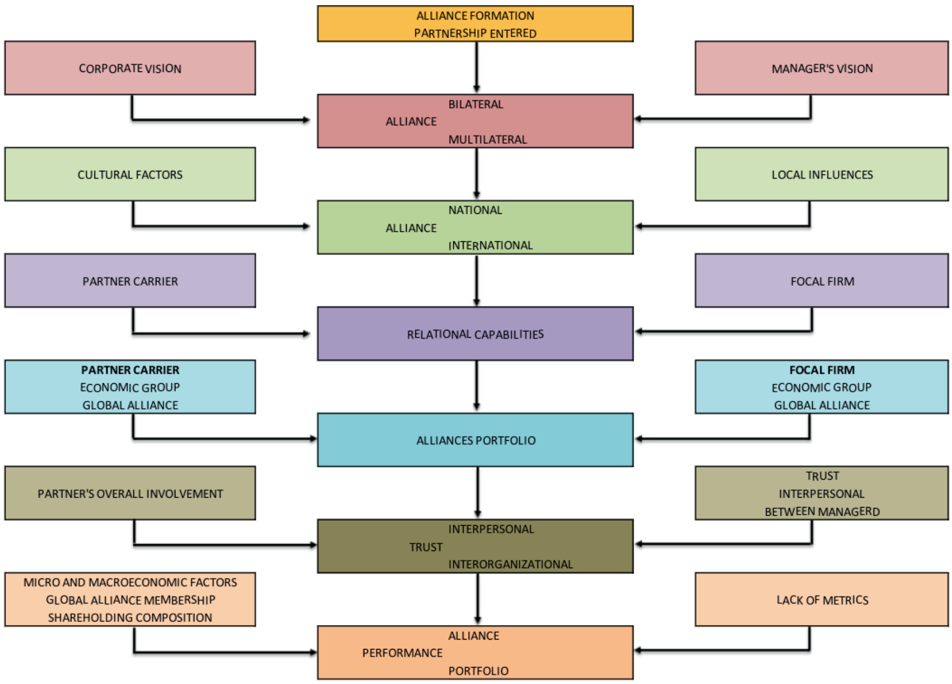


FIGURE 2: Theoretical-empirical model. Graphic generated in the NVivo 13 Program, with research data (2020).

In short, the aforementioned theoretical-empirical model has as its starting point the company's decision about forming alliances with potential partners.

In the pre-training stage, this decision is based on seeking bilateral alliances or entering a multilateral alliance, or both, which will be influenced by the vision that the company's management, as a whole, has about the alliances, combined with the concept, individual, of the alliance manager itself, concerning alliances.

When mentioning the company's vision, it is understood that it is the vision of the governing group and the board of directors, which may or may not be aligned with that of the organization's alliance manager. Then, based on cultural and local aspects, the national and international alliance's forms are defined.

From this moment on, the alliance formation stage is entered, which is when the issues inherent to the relational capabilities category arise due to the combination of experiences and expectations of the focal company concerning its partners. This combination result will interact, in the focal company and its partners, with the issues inherent to the economic group they are linked to and the definition of whether or not to join a multilateral (global) alliance. Also in this interaction, aspects concerning interpersonal trust between alliance managers, both of the focal company and its allies, and the degree of involvement of the partner with the focal company permeate, which will impact the construction of interpersonal

and inter-organizational trust, which, as seen, are distinct constructs, but which interact.

Finally, it is considered that the absence or lack of metrics standardization in alliances evaluation performance will affect the performance of both individual alliances and the focal company's alliance portfolio. This analysis also considers the interactions mentioned above, taking into account micro and macroeconomic factors, the participation of companies in a multilateral alliance, and their shareholding composition.

Therefore, as a result of the analyses, discussion, and tentative propositions, it was clear that:

a) The shareholding composition of the focal company influences its relational capabilities and the diversity of its portfolio of alliances. The participation of similar companies in the social capital of the focal company is described as a moderating factor that mediates this interaction. Furthermore, taking into account that strategic alliances are vital for growth and even for the survival of airlines, especially in this moment of recovery of the post-pandemic economy of COVID-19 (Azul Brazilian Airlines, 2020; Delta & Latam Airlines, 2020; Howard et al., 2016; Icao, 2020; Kafruni, 2020). This finding leads to the same direction as another recent study, which found that an acquisition influences the performance of a pre-existing alliance (Koo, Yamanoi & Sakano, 2020);

b) The participation of a company in a multilateral alliance with global operations (Kasim & Marmut, 2020) impacts the diversity of its alliance portfolio;

c) Concerning the interaction of capital participation in the focal company and integration in a multilateral alliance, when, together, they generate a more significant impact on the configuration of the alliance portfolio. Although there are studies on how companies select their partners (Andrevski, Brass & Ferrier, 2016; Kale, Dyer, Singh, 2009; Mohr, Wang & Goerzen, 2016) and on the types of alliance portfolios (Boos, Faems & Noseleit, 2017; Haider, Mariotti, 2016; Penney, 2018; Rossmannek & Rank, 2019; Stuart, 2000), especially in the passenger air transport industry (Chiambaretto & Fernandes, 2016; Cobeña, Gallego & Casanueva, 2019; Hoehn-Weiss, Karim & Lee, 2017; Castiglioni & González, 2020), this relationship between shareholding composition and participation in a multilateral alliance is unprecedented;

d) In addition to the thesis' focus on the interaction between relational capabilities, inter-organizational trust, and diversity of the portfolio of alliances, the theme of alliance performance was closely related and figured across the study, as well as the article that refers to interpersonal trust ;

e) Considering the constructs "relational capabilities" and "portfolio performance", although there are studies on the relationship between portfolio diversity and performance (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002; Kale, Dyer & Singh, 2002; Pangarkar, Yuan & Hussain, 2017), the finding of a balanced interaction between relational capabilities and alliances' portfolio diversity is new. It reinforces the importance of the alliance manager (interpersonal trust) and the dedicated role of the alliance (inter-organizational trust). On the one hand, this alliance's performance results from the

vision of the company's managers, as it is the result of the interaction between the relational capabilities and the diversity of the portfolio. On the other hand, alliances portfolio performance is derived from the relevance of the partners and their fine relational range with the focal company. Furthermore, it is the result of the interaction between the relational capabilities and the diversity of the alliances portfolio. On the other hand, the performance of the alliance portfolio derivesrom the relevance of the partners and the greater relational breadth of the focal company with them;

f) The development of inter-organizational trust in international strategic alliances depends on interpersonal trust between the alliance managers of partner companies;

g) The breadth of the alliance portfolio allows the company to combine different perspectives in the configuration of its portfolio, also resulting from the interaction between relational capabilities and inter-organizational trust;

h) There is an interaction between the studied constructs, "relational capabilities", "inter-organizational trust", and "alliances portfolio diversity", as analyzed, discussed, and graphically represented, through unidirectional or bidirectional interactions. It was explained in the conceptual model of subcategories analyzed.

4 | FINAL CONSIDERATIONS

The survey was conducted with partner airlines in one of the three most extensive loyalty programs in Latin America. These relationships entered, with other foreign firms, provide a unique overview of the global airline industry. They are companies of different sizes (small, medium, and large) from four continents (America, Africa, Asia, and Europe), operating in various markets (regional, national and international). Among them are members of the three multilateral alliances with global operations (One World, Sky Team, and Star Alliance), of all categories (low-cost, hybrid, and legacy) and extensive strategic alliances experience, especially across borders.

This research development, based on a case study in the passenger air transport sector, also complied with a recommendation by Dorn, Schweiger, and Albers (2016). Much of the research on coopetition focuses on mechanical engineering and construction industries. There is little knowledge derived from the services sector, such as health, transport, or tourism. For Kohtamäki, Rabetino, and Möller (2018), most qualitative research, even case studies, do not examine the processes in depth. The authors point out that there is little research on alliance integration micro-processes, such as the structures and activities that occur at the relational level, reflecting alliance integration capabilities. They also suggest there is need for more qualitative research based on ethnography, discourse analysis, and narrative analysis.

5 I LIMITATIONS AND RECOMMENDATIONS FOR FUTURE RESEARCH

The first limitation of this study lies in the fact that it was conceived and implemented in the passenger air transport industry. This understanding occurs in the context of the companies surveyed, in the time and circumstances in which the data were collected. We elaborate your proposals based on civil aviation, which is why replication is not recommended, whether in the context of alliances or in other sectors.

The second limitation is extrapolating these results to other contexts since this investigation is qualitative. The research has the advantage of being in-depth, with a limited number of interviewees, and this does not allow the generalization of data to the entire industry.

On the other hand, this second limitation presents itself as an opportunity for future research, which may lead this study to an investigation on a quantitative basis, both in the context of the 60 airlines that are members of the multilateral alliances with global operations and in the context of the 290 airlines members of IATA.

Finally, this study is also an opportunity to deepen studies related to metrics for evaluating the performance of alliances, which are useful from the point of view of the air transport industry practioners. An additional suggestion for future developments is the conceptualization of specific performance scales and for the sector.

REFERENCES

Air Transport Action Group. (2019) Aviation Benefits Beyond Borders. [S. l.],. Available at: https://aviationbenefits.org/. Accessed on: 15 Apr. 2019.

Ariño, A. (2003) Measures of Strategic Alliance Performance: an analysis of construct validity. Journal of International Business Studies, vol. 34, n.1, 66-79.

Ashnai, B.; Henneberg, S.C., Naudé, P. & Francescucci, A. (2016). Interpersonal and inter-organizational trust in a business relationship: An attitude-behavior-outcome model. Industrial Marketing Management. v.52, 128-139..

Azul Linhas Aéreas Brasileiras. (2020). Azul and LATAM Airlines Brazil announce codeshare and loyalty program agreements. Barueri: Blue. Notice to the market. Available at: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/ed78542a-4e01-429a-8926-03d69ccfa307/4df407c8-3236-4c66-a96c-096e8928bf81_azul%20latam%20codeshare%20final_en.pdf. Accessed on: 15 Oct. 2020.

Bachmann R. & Inkpen, A.C. (2011) Understanding institutional-based trust-building processes in inter-organizational relationships. Organization Studies, v. 32, n.2, 281-301.

Bardin, L. (2011). Content Analysis. São Paulo: Editions 70.

Barney, J.B. & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Management Journal, Hoboken, vol. 15, p. 175-190.

Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2011). Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. São Paulo: Pearson.

Bengtsson, M.; Raza-ullah, T. & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. Industrial Marketing Management. v. 53, 19-30.

Bos, B; Faems, D. & Noseleit, F. (2017). Alliance concentration in multinational companies: Examining alliances portfolios, firm structure, and firm performance. Strategic Management Journal, vol. 38, 2298-2309.

Chen, Y.H.; Lin, T.P. & Yen, D.C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. Information & Management. v. 51, 568-579.

Chiambaretto, P. & Fernandez, A. (2016). The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. Industrial Marketing Management, New York, v. 57, p. 75-85.

Chiambaretto, P. & Wassmer, U. (2019). Resource utilization as an internal driver of alliance portfolio evolution: The Qatar Airways case (1993-2010). Long Range Planning. v. 52, 51-71.

Cobeña, M.; Gallego, A. & Casanueva, C. (2017). Heterogeneity, diversity and complementarity in alliance portfolios. European Management Journal. v. 35, 464-476.

Cobeña, M.; Gallego, A. & Casanueva, C. (2019) Diversity in airline alliance portolio configuration. Journal of Air Transport Management. v. 75, 16-26.

Creswell, J.W. (2014). Qualitative inquiry, and research design: choosing from five approaches. Porto Alegre: I think.

Das, T.k. & Teng, B.S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. Organization Studies. v. 22, n.2, 251-283

Delta & Can Airlines. (2020). Delta and LATAM sign a trans-American joint venture agreement. São Paulo: Latam Airlines Brasil. Available at: http://www.latamairlinesgroup.net/static-files/2c460e93-e5bb-49d8-8b70-5dd78ed59afa. Accessed on: 15 Oct. 2020.

Dorn, S.; Schweiger, B. & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes as coopetition: A systematic literature review and agenda. European Management Journal. v. 34, 484-500.

Douglas, I. & Tan, D. (2017). Global airline alliances and profitability: A difference-in-difference analysis. Transportation Research Part A: Policy and Practice, vol. 103, 432-443.

Dyer, J.H.; Singh, H. & Hesterly, W.S. (2018) The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. Strategic Management Journal. v. 39, 3140-3162.

Flick, U. (2013). Introduction to Research Methodology: A Beginner's Guide. Porto Alegre: I think.

George, G; Zahara, S.A.; Wheatley, K.K. & Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capabilities on performance: A study of biotechnology firms. Journal of High Technology, [s. l.], v. 12, p. 205-226.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. The Academy of Management Journal. v. 38, no. 1, 85-112.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. Strategic Management Journal. v. 19, 293-317.

Hagedoorn, J.; Lokshin, B. & Zobel, A. (2017). Partner type diversity in alliance portfolios: Multiple dimensions, boundary conditions and firm innovation performance. Journal of Management Studies. v. 55, no.5, 809-836.

Haider, S. & Mariotti, F. (2016). The orchestration of alliance: The role of alliance portfolio capability. Scandinavian Journal of Management. v. 32, 127-141.

Hamel, G.; Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. Harvard Business Review, Boston, p. 133-139, Jan./Feb.

Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2012). Strategic Management. São Paulo: Cengage Learning.

Hoffmann, W.H. (2005). How to manage a portfolio of alliances. Long Range Planning. v. 38, 121-143.

Hoffmann, W.H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. Strategic Management Journal v. 28, 827-856.

International Air Transport Association. (2020). Montreal: IATA, 2020. Available at: https://www.iata.org/. Accessed on: 30 sep. 2020.

International Air Transport Association. (2020). Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation. Montreal: ICAO. Available at: https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx. Accessed on: 30 sep. 2020.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002) Alliance management as a source of competitive advantage. Journal of Management. v. 28, no. 3, 413-446.

Jiang, R.j.; Tao, Q.T. & Santoro, M.D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. Strategic Management Journal. v. 31, 1136-1144.

Kale, P. Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance successes: the role as the alliance function. Strategic Management Journal. V. 23, 747-767.

Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know, and wher do we got from here? Academy of Management Perspectives. v. 23, No. 3, 45-62.

Kale, P.; Singh, H. & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. Strategic Management Journal. v. 21, 217-237.

Kasim, K. & Mahmut, B. (2020). Evaluation of airlines performance using an integrated critique and codas methodology: The case of Star Alliance member airlines. Studies in Business and Economics, [s. l.], v. 15, p. 83-99.

Kohtamäki, M.; Rabetino & Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. Industrial Marketing Management. v. 68, 188-201.

Kwok, F.; Sharma, P.; Gaur, S.S. & Ueno, A. (2018). Interactive effects of information Exchange, relationship capital and environmental uncertainty on international joint venture (IJV) performance: An emerging markets perspective. International Business Review, Article in Press.

Mohr, A. Wang, C. & Goerzen, A. (2016). The impact of partner diversity within multiparty international joint ventures. International Business Review. v. 25, 883-893.

Mohr, J. & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal, Hoboken, vol. 15, p. 135-152.

Nielsen, B.B. & Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit, and performance in international strategic alliances. International Business Review. v. 21, 558-574.

Osborn, R.N. & Hagerdoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics interorganizational alliances and networks. The Academy of Management Journal. v. 40, no. 2, 261-278.

Pangarkar, N.; Yuan, L. & Hussain, S. (2017) Too much of a good thing? Alliance portfolio size and alliance expansion. European Management Journal. v. 35, 477-485.

Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. Journal of International Business Studies, 4th, 579-600.

Penney, C. (2018). Alliance portfolio diversity, and dominant logic theory. Journal of Business Strategies. v. 35, n.1, 31-47.

QSR International. (2020). NVivo. [S. l.]: QSR International. Available at: http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese. Accessed on: 20 Sept. 2020.

Rossmannek, O. & Rank, O. (2019). Internationalization of exploitation alliance portfolios and firm performance. Management Decision. v. 57, n.1, 86-99.

Schilke, O. & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of construct and its measurement. Journal of Management. v. 36, No. 5, 1192-1219.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). Research methods for business: the skill-building approach. 6th ed. Chichester: John Wiley.

Stuart, T.E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. Strategic Management Journal. v. 21, 791-811.

U.S. Department of Transportation. (2020). Department Action on Application re: Delta Airlines, Inc. and LATAM Airlines Group, S.A. dba LATAM Airlines Group. Washington: Department of Transportation. Available at: https://beta.regulations.gov/document/DOT-OST-2019-0170-0012. Accessed on: 30 Oct. 2020.

Williamsom, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly. v.36, p. 269-296.

CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE - Mestre e Doutor em Engenharia de Transportes. Possui 2 graduações: Administração (1999) e Engenharia de Produção (2004) ; 3 pós-graduações lato sensu: MBA em Marketing (2001), MBA em Qualidade e Produtividade (2005) e Engenharia Metroferroviária (2017) ; e 2 pós-graduações stricto sensu - Mestrado e Doutorado em Engenharia de Transportes pela COPPE/UFRJ (2009 e 2016). É professor adjunto da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás (FCT/UFG), das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil. É coordenador de estágio do curso de Engenharia de Transportes da FCT/UFG. Atuou como Engenheiro de Operações do Metrô do Rio de Janeiro por mais de 15 anos (2003 - 2019), nas gerências de: Planejamento e Controle Operacional, Engenharia Operacional, Operação, Inteligência de Mercado, Planejamento de Transportes e Planejamento da Operação Metroviária (de trens, das linhas de ônibus Metrô Na Superfície, e das estações metroviárias). Experiências acadêmica e profissional nas áreas de: Engenharia de Transportes, Operação de Transporte, Planejamento da Operação, Transporte Público, Sustentabilidade, Engenharia de Produção, Gestão, Administração e Engenharia de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: operação, avaliação de desempenho operacional, ferramentas de gestão e de controle operacional, documentação operacional, indicadores de desempenho, planejamento da operação, satisfação dos usuários de transporte, pesquisas e auditoria de qualidade, sustentabilidade, emissões de gases do efeito estufa em sistemas de transportes, planejamento e acompanhamento de projetos de engenharia e de melhoria em sistemas de transporte.

ÍNDICE REMISSIVO

G

I

L

M

N

O

P

R

ADMINISTRAÇÃO:
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
POLÍTICAS E SOCIEDADE 2

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2023

ADMINISTRAÇÃO:
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
POLÍTICAS E SOCIEDADE 2

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2023